

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

«На правах рукопису»
УДК 658.62

До захисту допущено:
Завідувачка кафедри
_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА
« 04 » _____ грудня _____ 2020 р.

МАГІСТЕРСЬКА ДИСЕРТАЦІЯ

**на здобуття ступеня магістра
за освітньо-професійною програмою
«Менеджмент міжнародного бізнесу»
спеціальності 073 Менеджмент**

**на тему: «Управління ризиками під час здійснення
підприємством експортних операцій»**

Виконала:

студентка 2-го курсу, групи УЗ-91мп
РУДНІЦЬКА Юліана Володимирівна _____

Наукова керівниця:

Завідувачка кафедри менеджменту,
д.е.н., проф. ДЕРГАЧОВА Вікторія Вікторівна _____

Рецензент:

завідувач кафедри промислового маркетингу,
д.ф.-м.н., проф. СОЛНЦЕВ Сергій Олексійович _____

*Засвідчую, що у цій магістерській дисертації
немає запозичень з праць інших авторів без
відповідних посилань*

Студентка _____

Київ – 2020 рік

**НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Рівень вищої освіти – другий (магістерський)

Спеціальність – 073 Менеджмент

Освітньо-професійна програма «Менеджмент міжнародного бізнесу»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувачка кафедри

_____ Вікторія ДЕРГАЧОВА

« 07 » листопада 2019 р.

ЗАВДАННЯ

на магістерську дисертацію студентці

РУДНІЦЬКІЙ ЮЛІАНІ ВОЛОДИМИРІВНІ

1. Тема дисертації «Управління ризиками під час здійснення підприємством експортних операцій»,

наукова керівниця дисертації Дергачова Вікторія Вікторівна, д.е.н., проф.,
затверджені наказом по університету від 02.11.2020 року № 3179-с.

2. Строк подання студентом дисертації: 01 грудня 2020 року.

3. Об'єкт дослідження: процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

4. Предмет дослідження: теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти аналізу, оцінювання та удосконалення управління ризиками при здійсненні експортних операцій підприємством.

5. Перелік завдань, які потрібно розробити:

а) теоретико-методологічна частина:

- дослідити сучасні підходи до визначення сутності, ролі та класифікації ризиків при здійсненні ЗЕД підприємством;
- проаналізувати ризики для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи;
- дослідити методи та способи мінімізації ризиків ЗЕД;

б) дослідницько-аналітична частина:

- оцінити ризики при здійсненні експортних операцій ТОВ «ПРЕМІОРІ»;
- проаналізувати існуючі підходи ризик-менеджменту та систему управління ризиками ЗЕД на досліджуваному підприємстві;
- виявити основні проблеми в системі управління ризиками ТОВ «ПРЕМІОРІ»;

в) проектно-рекомендаційна частина:

- визначити напрями удосконалення процесу управління ризиками ЗЕД на досліджуваному підприємстві;
- запропонувати та економічно обґрунтувати пропозиції щодо удосконалення управління ризиками підприємства при здійсненні експортних операцій;
- оцінити та спрогнозувати наслідки впровадження запропонованого механізму.

6. Орієнтовний перелік ілюстративного матеріалу

- 1) класифікація ризиків підприємства;
- 2) види ризиків в зовнішньоекономічній діяльності;
- 3) основні ризики ЗЕД;
- 4) методи управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності;
- 5) організаційна структура ТОВ «ПРЕМІОРІ»;
- 6) частка експорту у виручці ТОВ «ПРЕМІОРІ»;
- 7) географія експорту у 2019 році ТОВ «ПРЕМІОРІ»;
- 8) вплив валютного курсу на обсяги експорту досліджуваного підприємства;
- 9) структура управління ризиками ТОВ «ПРЕМІОРІ»;
- 10) удосконалена структура управління ризиками ТОВ «ПРЕМІОРІ»;
- 11) схема руху інформації про ризики при наявності єдиної бази даних;
- 12) розмір комісійних платежів за обслуговування акредитиву.

7. Орієнтований перелік публікацій за напрямом роботи:

- 1) Рудніцька Ю.В. «Features of risk management in the foreign economic activity of the enterprise».
- 2) Дергачова В.В., Рудніцька Ю.В. «Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19».

8. Дата видачі завдання: 07 листопада 2019 року.

9. Календарний план

<i>№ з/п</i>	<i>Назва етапів виконання магістерської дисертації</i>	<i>Строк виконання етапів магістерської дисертації</i>	<i>Примітка</i>
1.	Збір необхідної інформації, вивчення та аналіз літературних та періодичних джерел з обраної тематики	07.11.2019 – 31.11.2019	
2.	Дослідження теоретико-методичних засад управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства	01.12.2019 – 31.01.2020	
3.	Оцінка ризиків зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “ПРЕМІОРІ”	01.02.2020 – 10.03.2020	
4.	Аналіз системи управління ризиками ТОВ “ПРЕМІОРІ”	11.03.2020 – 26.05.2020	
5.	Виявлення головних проблем управління ризиками ЗЕД ТОВ “ПРЕМІОРІ”	27.05.2020 – 30.08.2020	
6.	Формування механізму управління ризиками промислового підприємства та програми його впровадження для ТОВ “ПРЕМІОРІ”	31.08.2020 – 30.09.2020	
7.	Економічне оцінювання та прогнозування наслідків впровадження запропонованого механізму	01.10.2020 – 31.10.2020	
8.	Оформлення магістерської дисертації	01.11.2020 – 29.11.2020	

Студентка

Юліана РУДНІЦЬКА

Наукова керівниця

Вікторія ДЕРГАЧОВА

РЕФЕРАТ

Магістерська дисертація на тему: «Управління ризиками під час здійснення підприємством експортних операцій» містить 112 сторінок, 35 таблиць, 12 рисунків, 1 додаток. Перелік посилань нараховує 61 найменувань.

В умовах загрози швидкого розповсюдження COVID-19 проблема управління ризиками підприємства є досить актуальною. Традиційний підхід до управління ризиками недостатній в ризиковій ситуації, з якою стикаються сьогодні організації.

Метою роботи є удосконалення управління ризиками ЗЕД на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти аналізу, оцінювання та удосконалення управління ризиками при здійсненні експортних операцій підприємством.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- дослідити теоретико-методичні засади управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності;
- оцінити існуючі ризики ТОВ “ПРЕМІОРГ” при здійсненні експортних операцій та проаналізувати систему управління ризиками на підприємстві;
- розробити комплекс заходів з управління ризиками в даній організації.

Методи дослідження, які використані у даній роботі: системний аналіз, синтез, індукція, дедукція, статистичний аналіз інформації, економіко-математичні методи.

Публікації

1.Рудніцька Ю.В. «Features of risk management in the foreign economic activity of the enterprise». Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. с. 96-97

2.Дергачова В.В., Рудніцька Ю.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2020. № 12.

Ключові слова: *ризики зовнішньоекономічної діяльності, управління ризиками, система управління ризиками*

ABSTRACT

Master's thesis on «Risk management during the implementation of export operations» includes 112 pages, 35 tables, 12 drawings, 1 attachment. The bibliography list consists of 61 items.

Given the threat of the rapid spread of COVID-19, the problem of enterprise risk management is quite relevant. The traditional approach to risk management is insufficient in the risk situation faced by organizations today.

The purpose of the work is to improve the risk management of foreign economic activity at the enterprise.

The object of research - the process of risk management of foreign economic activity of the enterprise.

The subject of research is theoretical, scientific, and methodological, practical aspects of analysis, evaluation, and improvement of risk management in the implementation of export operations by the enterprise.

Achieving the goal involves solving the following ***tasks***:

- to explore the theoretical and methodological principles of risk management of foreign economic activity;
- assess the existing risks of LLC "PREMIORI" in the implementation of export operations and analyze the risk management system at the enterprise;
- to develop a set of measures for risk management in this organization.

Research methods used in this work: systems analysis, synthesis, induction, deduction, statistical analysis of information, economic and mathematical methods.

Publications

1. Rudnitska Y.V. «Features of risk management in the foreign economic activity of the enterprise». Business, innovation, management: problems and prospects: coll. thesis add. I International scientific-practical. conf., April 23. 2020 - Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Polytechnic Publishing House, 2020. p. 96-97

2. Dergachova V.V., Rudnitska Y.V. «Risk management of foreign economic activity in the convention of the COVID-19 pandemic». *Economy and state*. 2020. № 12.

Keywords: risks of foreign economic activity, risk management, risk management system

ЗМІСТ

ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	11
1.1. Сутність та класифікація ризиків підприємства.....	11
1.2. Ризики для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи.....	20
1.3. Діагностика та мінімізації ризиків для стабільної зовнішньоекономічної діяльності підприємств.....	26
Висновки до розділу 1.....	41
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ “ПРЕМІОРІ”.....	43
2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	43
2.2. Оцінка та аналіз ризиків підприємства.....	51
2.3. Аналіз системи управління ризиками на підприємстві.....	62
Висновки до розділу 2.....	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ “ПРЕМІОРІ”.....	70
3.1. Напрями вдосконалення управління ризиками.....	70
3.2. Розроблення заходів удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “ПРЕМІОРІ”.....	77
3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів.....	92
Висновки до розділу 3.....	98
ВИСНОВКИ.....	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	102
ДОДАТКИ.....	108

ВСТУП

Будь-яка діяльність сучасного підприємства, що працює на іноземних ринках, схильна до великої групи ризиків і стає все більш нестійкою, мінливою, складною і важко передбачуваною. Внаслідок цього виникає необхідність створення, розробки і впровадження системи управління ризиками для того, щоб забезпечити стійкість і конкурентоспроможність компаній.

Актуальність теми визначається тим, що у зв'язку з глобальною економічною кризою та іншими наслідками, спричиненими епідеміологічною ситуацією у світі, значно посилюються ризики промислових підприємств, збільшуються випадки їхнього банкрутства. Тому, в сучасних умовах, так важлива ідентифікація, оцінка та розробка способів управління ризиками.

Комплексний аналіз та оцінка ризиків дозволяє підприємству виявити сфери підвищеного ризику і прийняти своєчасні рішення щодо зниження впливу негативних наслідків.

Отже, першочерговими завданнями управлінської діяльності є оцінка можливого ризику, виявлення ризикових факторів, а також вибір методів управління ризиками.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами та темами. Магістерська дисертація на здобуття ступеня магістра виконувалась в Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського» відповідно до планів наукових досліджень кафедри менеджменту. Результати дослідження, проведеного в роботі, є частиною наукової теми: «Управління економічним забезпеченням міжнародних форм бізнесу і підприємництва на основі принципів сталого розвитку та економічної безпеки» (№ ДР 0117U005640) – внесок автора полягає в обґрунтуванні заходів спрямованих на удосконалення процесу управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах кризи.

Мета роботи полягає у розкритті ефективних інструментів та удосконаленні практичних рекомендацій щодо управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві.

Об'єкт дослідження – процес управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, науково-методичні, практичні аспекти аналізу, оцінювання та удосконалення управління ризиками при здійсненні експортних операцій підприємством.

База дослідження: ТОВ «ПРЕМІОРИ».

Досягнення мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- дослідити сучасні підходи до визначення сутності, ролі та класифікації ризиків при здійсненні ЗЕД підприємством;
- проаналізувати ризики для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи;
- дослідити методи та способи мінімізації ризиків ЗЕД;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ТОВ «ПРЕМІОРИ»;
- оцінити ризики при здійсненні експортних операцій ТОВ «ПРЕМІОРИ»;
- проаналізувати існуючі підходи ризик-менеджменту та систему управління ризиками ЗЕД на досліджуваному підприємстві;
- визначити напрями удосконалення процесу управління ризиками ЗЕД на досліджуваному підприємстві;
- розробити комплекс заходів з удосконалення управління ризиками підприємства при здійсненні експортних операцій;
- економічно обгрунтувати впровадження запропонованого механізму.

У магістерській дисертації було використано такі **методи дослідження**: системний аналіз, синтез, індукція, дедукція, статистичний аналіз інформації, економіко-математичний і інші методи економічного

обґрунтування, а також систематизації та узагальнення, аналітичний і структурно-логічний.

Наукова новизна дослідження полягає у такому:

- дістало подальшого розвитку визначення класифікації видів ризиків промислових підприємств та ризиків для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи;
- удосконалено поняття управління ризиками, яке узагальнює існуючі визначення;
- удосконалено методику оцінки ймовірності настання ризиків, яка ґрунтується на змішаному типі оцінки (кількісна та якісна) на відміну від наявних методик;
- удосконалено послідовність прийняття управлінських рішень при здійсненні експортних операцій в умовах кризи, враховуючи епідеміологічну ситуацію у світі.

Апробація результатів роботи

1.Рудніцька Ю.В. «Features of risk management in the foreign economic activity of the enterprise». Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. І Міжнародної наук.-практ. конф., 23 квіт. 2020 р. – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2020. с. 96-97

2.Дергачова В.В., Рудніцька Ю.В. Управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та держава*. 2020. № 12.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та класифікація ризиків підприємства

Будь-яка підприємницька діяльність супроводжується ризиком. Нестабільна політична та економічна ситуація в країні зумовлюють зростання рівня ризику та підвищують його роль в господарській діяльності підприємства. В сучасних кризових умовах економіки України проблема збільшення ризиків є досить актуальною.

Економічний зміст ризику передбачає втрати, збитки ймовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності, а також вигоду та прибуток, отримати які можна лише при діях зумовлених ризиком, які найчастіше пов'язані з інноваційною діяльністю підприємства.

В менеджменті ризик найчастіше пов'язаний з характером і складністю проблем, умовами прийняття управлінських рішень та прогнозуванням результату.

У практиці менеджменту використовують наступні характеристики ризику:

- розмір можливої шкоди (втрат) або величина очікуваного додаткового доходу (прибутку) в умовах невизначеної ситуації;
- ймовірність ризику – можливість настання ризикованої ситуації, що вимірюється від 0 до 1;
- рівень ризику - відношення величини збитку (втрат) до витрат на підготовку і реалізацію ризик рішення, що змінюється за величиною від означення до 1, вище якого ризик не виправданий;
- ступінь ризику – якісна характеристика величини ризику та його ймовірності (нульовий, низький, середній, високий);

- прийнятність ризику – ймовірність понесення збитків від настання ризикованої ситуації та ймовірність того, що втрати не будуть перевищувати певні межі;

- правомірність ризику – ймовірність ризику відповідає нормативним значенням для певного виду діяльності, які не можна перевищити без правових порушень.

Таким чином, ризик - це потенційно реальна ймовірність втрати ресурсів або недоотримання доходів, пов'язана з конкретною альтернативою управлінського рішення.

Щоб ефективно здійснювати управління ризиками та вчасно їх попереджувати потрібно визначити їх класифікацію, що дає можливість прогнозувати очікувані наслідки.

Запропонуємо власну класифікацію, створену на основі наукових джерел.

Як видно з рисунку 1.1. ризики підприємства можна розділити на дві групи: чисті та спекулятивні.

Чисті ризики характеризуються негативними наслідками для організації, тобто майже завжди завдають збитки підприємству і не приносять прибутку. Такі ризики можуть бути спричинені політичною та екологічною ситуацією в країні, природними катаклізмами, форс-мажорними обставинами.

Чисті ризики, в свою чергу, поділяються на такі види:

- природні – ризики, пов'язані з природними явищами (повені, землетруси, урагани);
- екологічні – ризики, пов'язані зі станом навколишнього середовища та його впливу на діяльність підприємства;
- політичні – ризики, що характеризують політичну ситуацію в країні (революції, військові дії, обмеження конверсії національної валюти);
- техніко-виробничі – ризики, пов'язані з виробничим процесом на підприємстві;

- виробничий – ризик, пов’язаний з невиконанням планів підприємства по виробництву продукції;
- інноваційний – ризик, пов’язаний з тим, що інноваційний продукт, на розробку якого було витрачені значні кошти, не буде користуватися попитом на ринку;

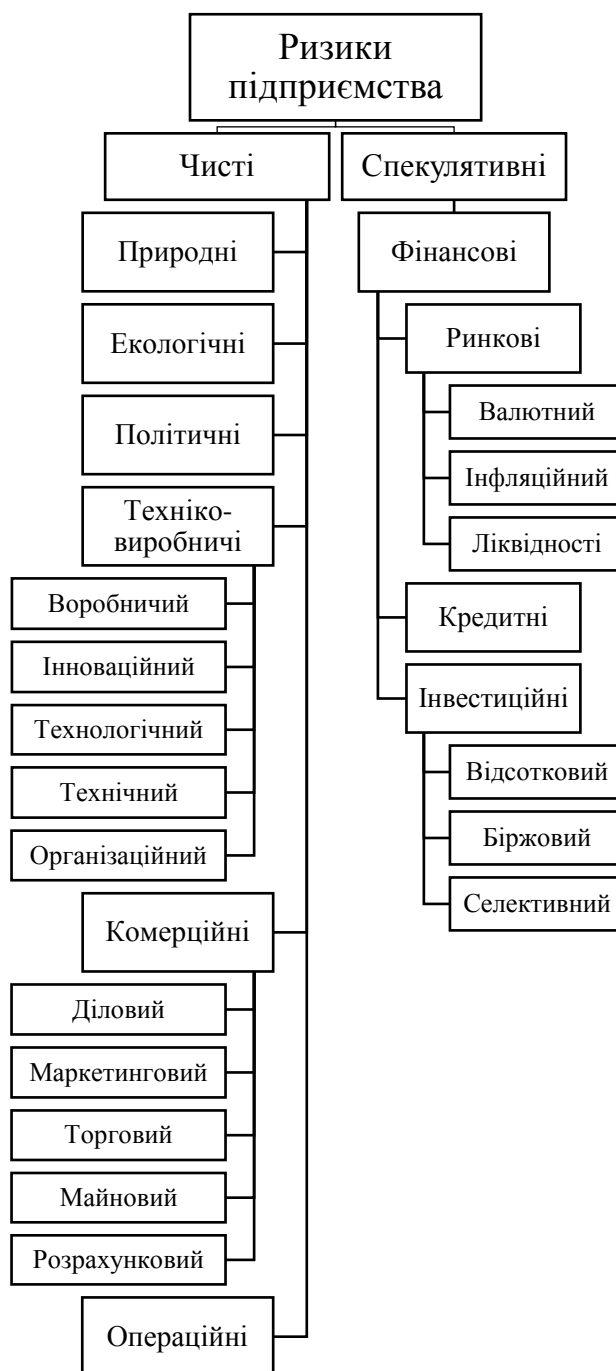


Рис. 1.1. Класифікація ризиків підприємства
 Джерело: розроблено автором

- технологічний – ризик, пов'язаний з впровадженням нової технології;

- технічний – ризик, пов'язаний з технічним забезпеченням підприємства (застаріла матеріально-технічна база);

- організаційний – ризик, пов'язаний з організацією роботи на підприємстві та ефективністю системи управління;

- комерційні – ризики, пов'язані з можливістю втрат під час збуту продукції, а також в процесі взаємодії з контрагентами (підвищення закупівельної ціни на товар, зниження обсягів реалізації продукції):

- діловий – ризик, пов'язаний з організаційно-технічним потенціалом підприємства, ефективністю господарської діяльності, стабільністю фінансового становища;

- маркетинговий – ризик, пов'язаний зі зниженням конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку (неефективність реклами та системи збуту);

- торговий – ризик, пов'язаний із втратами внаслідок проблем із поставками товару;

- майновий – ризик, пов'язаний з ймовірністю втрат майна внаслідок крадіжки, диверсії, халатності, надмірного навантаження технічної і технологічної систем [6];

- розрахунковий – ризик, пов'язаний з можливістю фінансових втрат внаслідок неправильно вибраного моменту, форми і терміну платежу [27];

- операційні – ризики, пов'язані з операційною діяльністю підприємства.

Спекулятивні ризики можуть нести в собі як позитивні, так і негативні наслідки для підприємства. Вони характеризуються тим, що можуть бути пов'язані як з втратами, так і з отриманням додаткового прибутку щодо очікуваних результатів. Причинами спекулятивних ризиків можуть бути

зміна ситуації на фондових ринках, падіння курсу валют, зміна облікової ставки.

Спекулятивні ризики тісно пов'язані з фінансовими ризиками. Під фінансовим ризиком розуміється ризик, що виникає при фінансовому підприємстві чи фінансових угодах, тобто коли в ролі товару виступають валюта, цінні папери або кошти.

Фінансові ризики — це ризики, пов'язані з можливістю невиконання суб'єктом економічної діяльності своїх фінансових зобов'язань перед інвесторами [31].

Фінансові ризики включають в себе наступні види:

- ринкові – ризики, пов'язані з купівельною спроможністю грошей та нестабільністю фінансових ринків:

- валютний – ризик, пов'язаний зі зміною курсу однієї іноземної валюти по відношенню до іншої, при проведенні зовнішньоекономічних, кредитних та інших валютних операцій [6];

- інфляційний – ризик, пов'язаний з ймовірністю втрат доходів при зростанні інфляції;

- ліквідності - ризик, пов'язаний з можливістю втрат при реалізації цінних паперів або інших товарів через зміну оцінки їхньої якості і споживчої вартості [25];

- кредитні – ризики, пов'язані з неповерненням боргу і відсотків по ньому, невиконання умов кредитного договору (банкрутство позичальника, зміна платоспроможності позичальника) [36];

- інвестиційні – ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю та виникають при вкладенні інвесторами коштів і ресурсів в інвестиційний об'єкт з метою отримання прибутку:

- відсотковий – ризик, пов'язаний з можливими втратами фінансових та банківських установ при зміні відсоткових ставок по кредитах, облігаціях та інших цінних паперів;

- біржовий – ризик, пов'язаний з проведенням біржових угод (несплата комісійної винагороди);

- селективний – ризик неефективного формування інвестиційного портфелю через неправильний вибір способів вкладення капіталу.

Зважаючи на нестабільне економічне становище країн пострадянського простору, до яких входить і Україна, які почали відбудовувати свою економіку протягом останніх десятиліть, ризики з якими стикаються ці країни характеризуються великою різноманітністю порівняно з організаціями та підприємствами, що функціонують у країнах з розвинутою економікою.

Сьогодні кожне підприємство в процесі здійснення господарської діяльності стикається з певними ризиками, які значно зростають при виході на зовнішні ринки, оскільки при взаємодії з іноземними суб'єктами світової економіки виникають ризики, які властиві економіці інших країн, тому для ефективного ведення бізнесу при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності необхідно враховувати ймовірність виникнення ризикових ситуацій.

Для того, щоб розуміти, як діяти у разі виникнення ризику у сфері ЗЕД, спочатку необхідно проаналізувати та визначити найбільш ймовірні ризики та провести їх ідентифікацію.

Основними факторами, що визначають ризики ЗЕД, є:

на макrorівні: зниження темпів економічного зростання, інфляція, погіршення торгового і платіжного балансу країни, збільшення державного боргу (внутрішнього та зовнішнього), зменшення золотовалютних резервів, міграція капіталу, зміни у законодавстві країни-боржника (обмеження й заборона), політичні події;

на мікрорівні: погіршення господарсько-фінансового стану контрагента, неплатоспроможність покупця чи позичальника, нестабільність курсу валюти ціни (кредиту) і валюти платежу, коливання відсоткових ставок, ступінь довіри до контрагента.

Ризики у зовнішньоекономічній діяльності – це можливі несприятливі події, які можуть відбутися, і в результаті яких можуть виникнути втрати, майнові збитки для учасника ЗЕД [15].

Ризики мають різну природу, сферу дії, шляхи попередження та зниження.

Ризики в зовнішньоекономічній діяльності за певними критеріями поділяються на групи, які представлені на рис. 1.2.

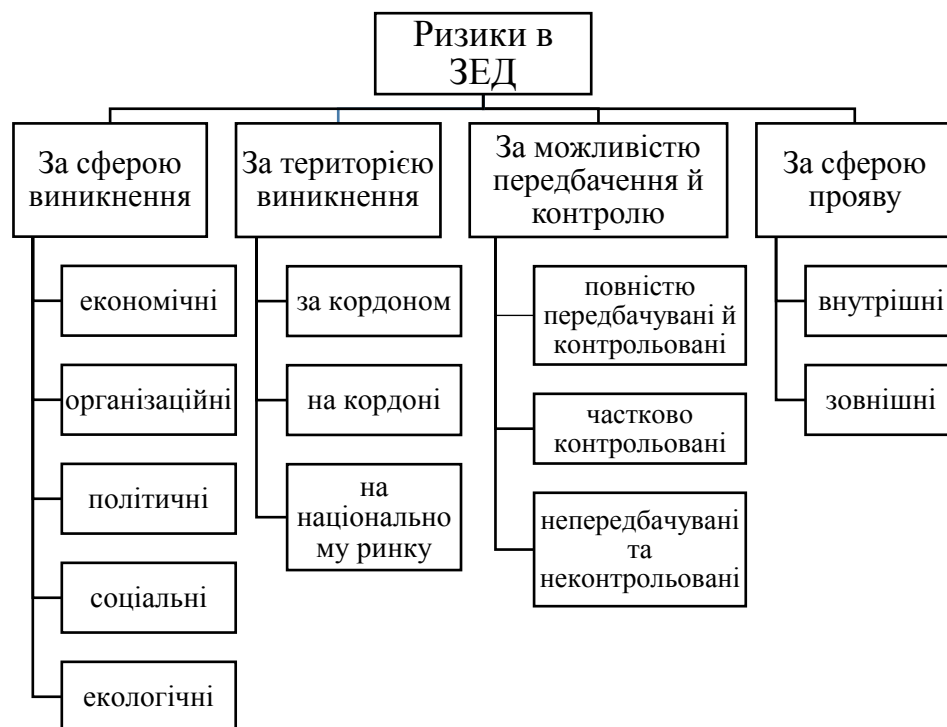


Рис. 1.2. Види ризиків в зовнішньоекономічній діяльності

Джерело: [9]

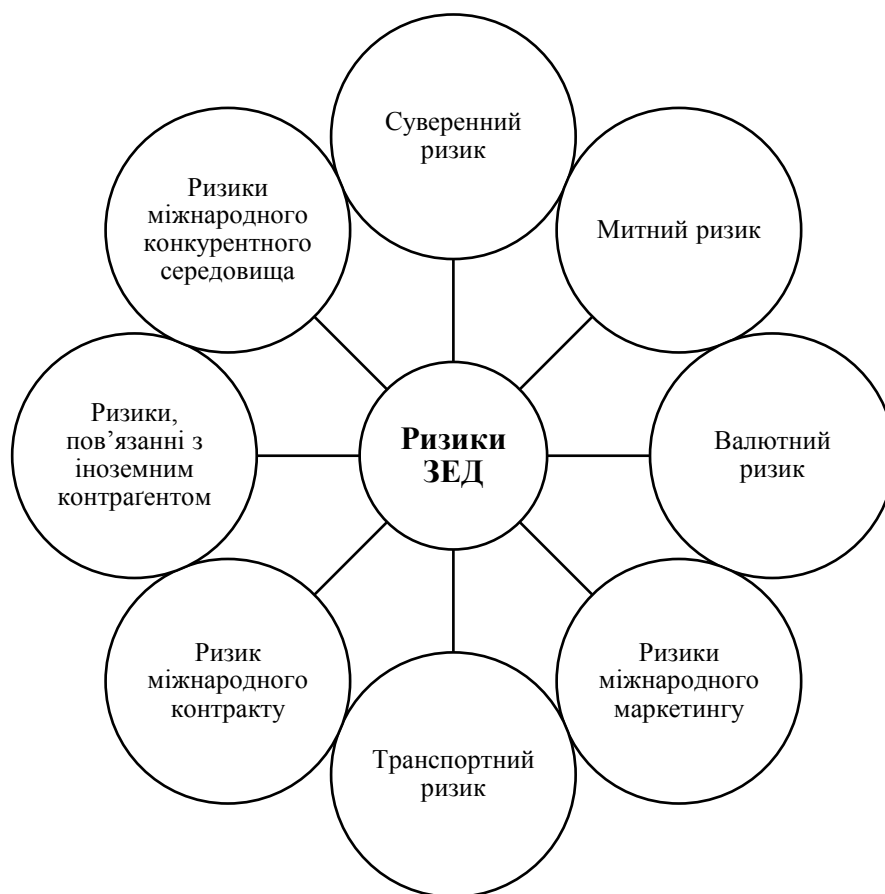


Рис. 1.3. Основні ризики ЗЕД

Джерело: [48]

Отже, узагальнюючи всі групи можна виділити 8 наступних видів ризиків зовнішньоекономічної діяльності (рис. 1.3.) [48].

Суверенний ризик (ризик країни) характеризує вплив політичної та соціально-економічної ситуації в країні на ринку якої здійснює свою діяльність підприємство. Отже, ризик країни можна розділити на дві групи: макроекономічні та політичні ризики.

До макроекономічних ризиків можна віднести збільшення частки неплатоспроможного населення, що в майбутньому спричинить зниження попиту на продукцію.

Політичні ризики характеризуються нестабільною політичною ситуацією, наприклад, введення військового стану або змінами в законодавстві, що призведе до можливих втрат для організації.

Ризик країни важко спрогнозувати за допомогою різних методів, тому він не передбачає страхування. Однак у даному випадку для попередження

ризиків зовнішньоекономічної діяльності можна використати історично-порівняльний метод.

Митний ризик виникає при здійсненні процедури митного оформлення. Це може бути пов'язано з проблемами при оформленні документів та їх поданні митному брокеру, заборорою вивезення товарів за кордон, а також ризик порушення митного законодавства.

Цей ризик не страхують, але його теж можна спрогнозувати за допомогою історично-порівняльного методу.

Валютний ризик пов'язаний із істотними змінами валютних курсів між датою укладення контракту і датою здійснення імпортером платежу за контрактом, а також із можливим зростанням інфляції, що призводить до зниження курсу національної валюти стосовно валюти контракту. Для попередження негативних наслідків валютного ризику контрагенти з різних країн застосовують, як правило, хеджування.

Ризики міжнародного маркетингу виникають внаслідок здійснення неефективної маркетингової діяльності на іноземних ринках. Це може бути неправильний вибір цільового сегменту, неефективні методи просування товарів, недоцільне встановлення цін на продукцію підприємства.

Ризики міжнародних перевезень (транспортні ризики) включають в себе труднощі з перевезенням вантажу. До цього виду ризику можна віднести форс-мажорні обставини, ймовірність пошкодження товару при транспортуванні, непрофесійна експедиторська діяльність.

Ризики міжнародного контракту пов'язані зі збитками внаслідок неналежного укладання контракту, наявністю у ньому помилкових чи не вигідних пунктів [12].

Це можуть бути, наприклад, втрати внаслідок недотримання термінів поставки, умов пакування та маркування продукції, невідповідність кількості та якості товару умовам контракту.

Ризики, пов'язані з іноземним контрагентом передбачають ненадійність та недобросовісність партнера (шахрайські організації, підставні компанії).

Ризики міжнародного конкурентного середовища характеризуються присутністю на міжнародному ринку сильних конкурентів, великих компаній, що перешкоджає функціонуванню на даному ринку підприємств з нижчою конкурентоспроможністю.

Ризики зовнішньоекономічної діяльності при функціонуванні суб'єктів господарювання на зовнішніх ринках можуть трансформуватися та видозмінюватися залежно від соціально-економічної ситуації іноземної країни. Внаслідок цього у світовому господарстві виділяють наступні види ризиків:

- господарсько-правові ризики – пов'язані з відмінностями в законодавствах країн;
- політичні ризики – пов'язані зі зміною політичної ситуації у тій чи іншій країні;
- міжнародні ризики – характеризують вплив міжнародних фінансових організацій, які діють у сфері зовнішньоекономічної діяльності на положення компаній на світовому ринку [54].

Отже, можемо зробити висновок про те, що будь-який вид діяльності пов'язаний з дуже великим обсягом ризиків, що впливають на здійснення цієї самої діяльності, а при виході на міжнародні ринки всі ці ризики багаторазово збільшуються.

1.2. Ризики для підприємств малого та середнього бізнесу в умовах економічної кризи

Економіка є циклічною, і одним із етапів економічного циклу є криза. Виникнення кризи обумовлює певні загрози та ризики для процесу функціонування підприємства, а її проходження має певні наслідки для

підприємства – позитивні, якщо спостерігається розв’язання накопичених суперечностей та забезпечення оновлення фундаментальних засад ведення бізнесу, або негативні, якщо наслідком кризи є призупинення діяльності підприємства, виникнення ситуації банкрутства, добровільна або примусова ліквідація як суб’єкта господарювання [2].

Останні події у світі свідчать про велику ймовірність глобальної економічної кризи, яка не омине і Україну. Передумови до настання кризової ситуації в Україні були ще в 2019 році.

Зростання валового внутрішнього продукту (ВВП) України в 2019 році сповільнилося з 3,4% в 2018 році до 3,3%. Уповільнення відбулося, перш за все, через складну ситуацію в промисловості, де випуск знизився на 1,8% після трирічного зростання (в 2018 рік - на 1,6%). Також, незважаючи на черговий рекорд врожаю зернових, істотно сповільнилося сільське господарство - до 1,1% з 8% роком раніше. У торгівлі темпи зростання в минулому році скоротилися з 4,6% до 3,1%.

У січні 2020 року скоротилося виробництво майже в усіх видах економічної діяльності в Україні, крім будівництва та внутрішньої торгівлі. За даними Держслужби статистики, на початку 2020 року зростання промислового виробництва в Україні впало на 5,1% до січня минулого року.

Економіка України сильно постраждає через пандемію COVID-19, ВВП у 2020 році може скоротитися на 7% унаслідок впливу на економіку зовнішніх і внутрішніх чинників, тоді як до пандемії очікуався приріст ВВП на 3%.

Згідно з прогнозом, очікується різке скорочення інвестицій, у 2020 році інвестиції в економіку України знизяться на 11,2%. Приватне споживання зменшиться на 5,7%. Це типові результати внутрішніх і зовнішніх факторів, викликаних пандемією.

Що стосується впливу на галузі економіки, то, за даними прогнозу, найбільше постраждає сфера транспорту: через закриття внутрішніх і міжнародних пасажирських перевезень і зменшення обсягів торгівлі

товарами, в транспортному секторі передбачається скорочення обсягів надання послуг на 14,3% порівняно з 2019 роком [4].

Роздрібна торгівля також зазнає сильного негативного впливу карантину і падіння попиту, що обернеться зниженням її обсягів на 8%.

Ключові експортні галузі України також постраждають від карантину. Обсяги виробництва та експорту металургії скоротяться через падіння попиту на металургійну продукцію, а експорт зернових — через менший врожай, зумовлений поганою погодою. Також, незважаючи на істотне зниження експорту сталі, вплив пандемії на промисловість в цілому в Україні буде відносно менше: її падіння становитиме лише 5%.

Ще більш катастрофічні наслідки буде мати ситуація на ринку праці. На ньому, з одного боку, зросте безробіття, що зумовить необхідність додаткової виплати коштів у вигляді допомоги по безробіттю. Водночас працівники, які не будуть звільнені, фактично будуть отримувати платню за роботу, яку, вимушено, але не виконують.

Економічний спад у 2020 році може погіршитися і далі, якщо стримуючі заходи не вдасться пом'якшити тоді, коли очікується. Чим довше триватиме карантин, унаслідок якого закриваються підприємства, тим повільніше буде відновлення протягом наступних років.

Дія факторів, які впливали на розвиток економіки в 2019 році, на тлі вже сформованих в попередніх періодах структурних дисбалансів і проблем, що накопичилися, а також ризиків, пов'язаних з розповсюдженням COVID-19 в світі, і можливе зниження темпів розвитку світової економіки буде дещо стримувати зростання економіки в цілому.

Попередня криза в Україні пройшла з більшими втратами і значно сильнішим падіння ВВП, ніж середній показник по світу. Тому що економіки країн, що розвиваються, є більш чутливими до всіх криз, ніж розвинені економіки [18].

Економіка України під час кризи буде надзвичайно вразлива до проявів зовнішніх ризиків, серед яких можна виокремити такі:

- збереження низьких цін на ринках основних експортних товарів;
- обмеження доступу до міжнародних ринків капіталу, нестача зовнішнього фінансування й донорської допомоги;
- згортання інвестиційних планів іноземних компаній, що працюють в Україні.

Економічна криза також призведе і до внутрішніх ризиків для країни:

1. Зменшення попиту, обумовлене низькою платоспроможністю споживачів унаслідок скорочення реальних доходів населення й погіршення ситуації на ринку праці.

Наслідками «споживчого» ризику є високі ймовірності:

- прискорення трудової еміграції;
- скорочення споживання товарів і послуг, у тому числі першої необхідності;
- активного просування дешевої продукції з низькими споживчими характеристиками;
- скорочення прибутковості бізнесу, що збільшує фінансову вразливість суб'єктів господарювання.

2. Збереження девальваційних тенденцій на валютному ринку, зокрема через збільшення боргового навантаження і, як наслідок, низької кредитної активності комерційних банків. Державі все складніше обслуговувати заборгованості. Навіть за висновками Національного банку України, «продовження співпраці з міжнародними донорами, передусім МВФ, є ключовим фактором збереження фінансової стабільності».

Прямим наслідком нестабільності гривні є поганий доступ до кредитних коштів. Основними чинниками, що ускладнюють їх залучення, є завищені відсоткові ставки, надмірні вимоги до вартості застави, а також складне оформлення документів. Однак здешевлення кредитів не відбудеться, доки не вдасться зупинити військові дії; підвищити інвестиційну привабливість, суверенний рейтинг України та її банків; гарантувати право

власності; знизити ризики неплатоспроможності позичальників і вирішити проблеми виконання судових рішень.

Наслідками «девальваційного» ризику є високі ймовірності:

- відмов суб'єктів господарювання від укладання довго- та середньострокових контрактів;
- нестачі ресурсів для розвитку бізнесу;
- заміни фінансових кредитів товарними.

3.Заморожування інвестиційних проектів і відтік капіталу. Зараз більшість інвесторів розуміє, що право власності в Україні є незахищеним, а тому не поспішають купувати активи, які можна втратити, модернізувати підприємства, які можуть забрати, повертати кошти з офшорів, коли держава не гарантує їх збереження.

Наслідками «інвестиційного» ризику є високі ймовірності:

- залишення країни іноземними інвесторами, насамперед компаніями з російським капіталом;
- нарощування капіталізації суб'єктами господарювання без гарантій повернення коштів, вкладених у розвиток.

4.Зростання тіньової економіки.

Наслідками «тіньового» ризику є високі ймовірності:

- неспроможності суб'єктів господарювання, що приховують свою діяльність, звертатися за захистом своїх прав до суду;
- обмежень в інвестиційних можливостях і виборі партнерів, яким можна довіряти;
- неспроможності збільшення акціонерного капіталу та отримання позик (особливо якщо фінансова установа вимагає додаткового забезпечення або підприємство приховує власника активів);
- неможливості використання прихованих ресурсів і підвищення ефективності діяльності [23].

Малий та середній бізнес (МСБ) в Україні зараз опинилися в найбільш ризиковій зоні ринку, внаслідок чого відчують проблеми, пов'язані з

обмеженістю доступних ресурсів, зростанням потреби у фінансовій підтримці бізнесу, посиленням конкуренції. До основних наслідків економічної кризи в 2020 році для малого та середнього бізнесу можна віднести:

- 1) розрив ланцюжків постачання та призупинення виробництва;
- 2) безповоротна втрата доходів та ймовірне банкрутство малого і середнього бізнесу внаслідок припинення діяльності на невизначений період;
- 3) скасування замовлень на промислові товари, відмова від укладення нових угод, скасування поставок за вже укладеними договорами;
- 4) втрата роботи для неоформлених працівників (зокрема, у сфері обслуговування).

МБС в Україні зазнає ризиків, пов'язаних із:

- несприятливими тенденціями розвитку галузі, в якій функціонує МБС;
- можливим зниженням ціни;
- падінням обсягів продаж;
- перевищенням виробничих затримок над запланованими;
- труднощами під час отримання сировини, матеріалів, комплектуючих;
- труднощами в отриманні кредитів;
- зниженням попиту з боку основної групи споживачів;
- нестабільністю національної валюти;
- невиконанням договірних угод з боку партнерів;
- зростанням орендної плати;
- банкрутством.

До основних макроекономічних чинників, які впливають на розвиток малого та середнього бізнесу, потрібно віднести насамперед обмеженість внутрішнього попиту та наявність кризи збуту на внутрішньому ринку у зв'язку із браком вільних фінансових коштів підприємств, зниженням реальних доходів населення; незначну інвестиційну активність; відсутність

переливу коштів із фінансового в реальний сектор економіки; обмеженість кредитів.

Основними причинами, які будуть гальмувати розвитку малого та середнього бізнесу в Україні та її регіонах в майбутньому є відсутність дієвого механізму реалізації державної політики щодо підтримки МСБ підприємництва (це питання ще не посіло належного місця і в діяльності місцевих органів державної виконавчої влади); неймовірно важкий тягар оподаткування, що змушує багатьох суб'єктів підприємництва відходити в тіньову економіку; відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку МСБ, як і підприємництва загалом; обмеженість або повна відсутність матеріальних та фінансових ресурсів.

1.3. Діагностика та мінімізації ризиків для стабільної зовнішньоекономічної діяльності підприємств

Управління ризиками – це процес організації роботи по попередженню можливих ризиків, розробки ефективних методів усунення негативних наслідків їх настання з ціллю забезпечення конкурентоспроможності та стабільного господарювання.

Проаналізувавши класифікацію ризиків, притаманних промисловим підприємствам, що здійснюють зовнішньоторговельну діяльність, був сформований алгоритм управління ризиками, що виникають в результаті ведення зовнішньоекономічної діяльності.

Алгоритм управління ризиками підприємства, що займається зовнішньоторговельною діяльністю, можна представити у вигляді наступних етапів:

- виявлення ризику;
- оцінка ступеня впливу ризику на підприємство;
- визначення методів та інструментів управління ризиком;
- усунення ризику або зниження рівня його впливу на підприємство;

- моніторинг і контроль.

Етап виявлення ризиків передбачає визначення кількості та встановлення того, які саме ризики можуть виникнути при здійсненні промисловим підприємством зовнішньоторговельної діяльності. Ризики безпосередньо залежать від вибраного сегменту міжнародного ринку; країни-партнера; законодавчої бази цієї країни; кількості конкуруючих підприємств і т.д.

Важливим етапом управління зовнішньоторговельними ризиками виступає оцінка рівня ризику, це пов'язано з тим, що для ефективного управління ризиками їх спочатку необхідно проаналізувати та оцінити.

Розрізняють два види оцінки ризику: якісний та кількісний аналіз.

Якісний аналіз ризиків дозволяє заздалегідь визначити джерела їх виникнення. Перевага такого підходу полягає в тому, що вже на початкових етапах, можливо, оцінити ступінь ризику при здійсненні тієї чи іншої діяльності.

Вже після високоякісного розгляду здійснюють кількісне дослідження ризику, розраховуються числові значення величин одиничних ризиків. Крім того, вираховується ймовірна шкода, кінцевою стадією вважається формування системи антиризикових подій та обчислення їх вартісного еквіваленту. Найбільш часто використовуваними методами кількісного аналізу ризиків є статистичні методи, аналітичні методи, метод експертних оцінок, метод аналогів та ін.

Кількісна міра ризику визначається такими основними показниками, вибір яких здійснює керівництво конкретного підприємства:

- абсолютним рівнем втрат (величина можливих втрат в матеріально-речовій або вартісній формі);
- відносним рівнем втрат (коефіцієнт ризику ($K_{\text{ризик}}$)).

Перший спосіб представлений в таблиці 1.1, а другий спосіб розрахунку $K_{\text{ризик}}$ дозволяє розрахувати, який дохід припадає на 1 грн. збитку:

$$K_{\text{ризик}} = \frac{\text{Очікуваний прибуток}}{\text{Очікуваний збиток}} \quad (1.1)$$

Таблиця 1.1.

Способи розрахунку коефіцієнта ризику

Формула для розрахунку	Умовні позначення в формулах
1. При наявності збитків	
$K_{\text{ризик}} = \text{МВ} / \text{База}$	МВ – можливі втрати
$K_{\text{ризик}} = (\text{РП} - \text{ФП}) / \text{База}$	РП – розрахунковий прибуток
2. При наявності виграшу	
$K_{\text{ризик}} \text{ ДП} = \text{НП} / \text{База}$	НП – наднормативний прибуток
$K_{\text{ризик}} \text{ ДП} = (\text{ФП} - \text{РП}) / \text{База}$	ФП – фактичний прибуток (збиток)

Джерело: [10]

За базу може бути використаний власний капітал (вартість основних фондів і оборотних коштів підприємства), загальні витрати ресурсів на даний вид діяльності, очікуваний дохід (розрахункова прибуток), сума вільних власних коштів (резервний фонд), які можна направити на погашення наслідків ризику.

При вимірі наслідків і ймовірностей настання ризиків для підвищення наочності результатів була розроблена методика оцінки зовнішньоторговельних ризиків (табл. 1.2.). Вона ґрунтується на змішаному типі оцінки (кількісна та якісна).

Таблиця 1.2.

Ймовірність подій

Оцінка ймовірності	Опис	Індикатори
Нульова	Ймовірність настання події дорівнює 0	Подія взагалі не виникає
Низька (віддалено)	Практично відсутня ймовірність настання події протягом 10 років або ймовірність настання 25%	Подія не відбувалася. Ймовірність настання події мала
Середня (можливо)	Існує ймовірність настання події протягом 10 років або про ймовірність виникнення точно сказати не можна. Ймовірність настання 50%	Подія може відбутися кілька разів протягом певного періоду часу. Складно контролювати в силу впливу зовнішніх факторів. Існує історія настання події

Продовження табл. 1.2.

Висока (ймовірно)	Ймовірність настання щороку або ймовірність настання події 75%	Потенційна можливість того, що подія настане кілька разів протягом певного періоду часу (наприклад, 10 років). Подія відбулася недавно
Абсолютна	Ймовірність настання події складає 100%	Подія реалізується напевно в силу недавно виявлених причин

Джерело: розроблено автором

Після оцінки ризику визначаються методи, засоби та інструменти, за допомогою яких можливо розробити комплекс заходів і способів впливу на ризик, який виникає в процесі реалізації діяльності організації.

У зовнішньоекономічній діяльності система інструментаріїв управління ризиками виглядає наступним чином і представлена на рис. 1.4.

Способи впливу на ризики в міжнародному бізнесі можна застосовувати в рамках реалізації наступних двох стратегій ризик-менеджменту:

1. Зниження ступеня ризику, що припускає виконання різного роду попереджувальних організаційно-технічних заходів (диверсифікації, лімітування, резервування коштів і ін.). Одним з окремих випадків такої групи методів є передача зовнішньоторговельного ризику (страхування, фінансові гарантії, внесення в текст контрактів (договорів) спеціальних застережень, що зменшують власну відповідальність при настанні непередбачених подій або передають ризик контрагенту).

2. Прийняття всього або частини ризику (отримання кредитів або позик для компенсації збитків та відновлення виробництва, отримання державних дотацій та ін.). При виборі методів, які відносяться до даної стратегії, доцільно додатково реалізовувати дії, спрямовані на компенсацію можливого збитку (створення резервних фондів: фонди самострахування або фонд ризику).

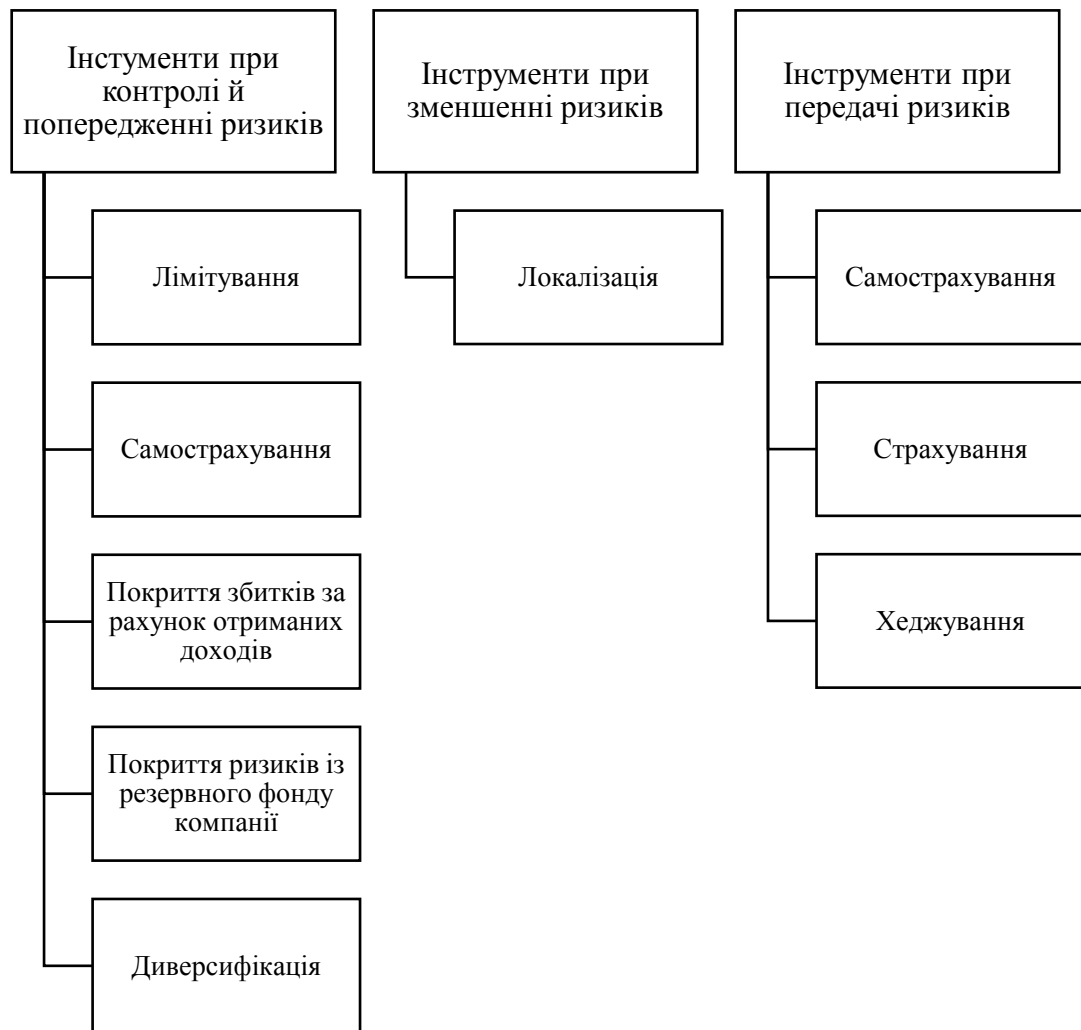


Рис. 1.4. Методи управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності

Джерело:[16]

Лімітування – є одним з найбільш часто застосовуваних інструментів управління ризиками. Суть дії лімітування в міжнародній торгівлі полягає в розробці нормативів компанії, які встановлюють верхні і нижні межі використання позикових коштів, надання кредиту покупцеві і використання високоліквідних активів.

Покриття збитку за рахунок поточного доходу. Внаслідок настання ризику, який характеризується незначними фінансовими втратами, компанії компенсують втрачені фінансові кошти за рахунок прибутку. Як правило, даний інструмент, на практиці, можуть використовувати великі підприємства, які в результаті своєї діяльності отримують стабільний

прибуток. Застосовувати цей інструмент рекомендується компаніям, доходи яких значно перевищують фінансові витрати.

Покриття ризику з резервного фонду компанії. Механізм дії даного інструменту полягає в тому, що компанія формує за рахунок власних оборотних коштів резервний фонд. Передбачається, що з сформованого фонду буде виділятися частина коштів для покриття фінансових збитків, пов'язаних з настанням різного роду ризиків: політичних, економічних, природних, ризиків ненадійності партнерів, а також ризиків, пов'язаних з кожним етапом здійснення угоди купівлі-продажу товарів. В даному інструменті, так само, як і в попередньому, покриття збитків здійснюється за рахунок сформованого прибутку підприємства, який формує резервний фонд.

Головна відмінність в двох вищеописаних інструментах, власний резервний фонд призначений для покриття більш масштабних фінансових збитків, однак, слід зауважити, що у такому випадку компанії необхідно правильно сформувати фонд, який зможе покрити всі витрати і при цьому не вивести з бюджету компанії занадто багато коштів.

Самострахування. Даний інструмент управління ризиком, також передбачає створення компанією власних резервних фондів, але при цьому покривають в основному однорідні ризики. Такий інструмент можуть дозволити собі тільки великі компанії, що стабільно розвиваються на зовнішньому ринку. В силу того, що в рамках застосування даного інструменту мається на увазі створення кептивних страхових організації – окремих дочірніх філій компанії, які перерозподіляють грошові потоки і здійснюють перестрахування материнської компанії. Суми відрахувань в ці резерви включаються до складу позареалізаційних витрат.

Страхування ризиків. У зовнішньоекономічній діяльності, застосування такого інструменту як страхування є загальноприйнятою практикою. Даний вид передбачає перехід відповідальності по ризиках від компанії –страхувальника до страхової компанії за певну плату – страховий внесок.

Страхова компанія формує свій фонд за рахунок страхових виплат. У даному вигляді управління ризиками компанія-страхувальник укладає договір страхування, у якому необхідно прописати всі види ризиків.

Далі розглянемо один з найменш витратних способів, але в той же час ефективний інструмент управління ризиками – диверсифікація ризику.

Диверсифікація в даному випадку розуміється як послідовна, спланована діяльність компанії, спрямована на розширення специфіки свого функціонування, впровадження нових способів ведення бізнесу і залучення інших фінансових активів для подальших вкладень, шляхом розподілу інвестицій.

Механізм цього інструменту наступний: компанія повинна розширити свій функціонал, розвинути нові напрями діяльності, від функціонування яких, підприємство може отримати прибуток.

Слід відзначити, що за допомогою даного інструменту можна управляти не всіма видами ризиків. Існують недиверсифіційні ризики, такі як: економічні та політичні ризики. Також необхідно зазначити, що цей спосіб має певні недоліки, тому що при впровадженні методу диверсифікації необхідно мати спеціальний набір знань і досвіду, а також наявність великих витрат на впровадження даного інструменту.

Локалізація ризиків. Цей спосіб використовується досить рідко, коли є можливість точно визначити вид ризику й причини його виникнення. До цього методу можна віднести:

- створення венчурних підприємств – дочірніх компаній для розробки високотехнологічних ризикових проектів. Це дозволить локалізувати ризиковану частину проекту в дочірній компанії, при цьому використовуючи науковий та технічний потенціал материнської компанії;
- створення окремих підрозділів для реалізації ризикованих проектів;
- спільна підприємницька діяльність з іншими компаніями.

Хеджування ризиків. Даний вид інструменту представляє собою комплекс заходів, спрямованих на зниження певних фінансових ризиків і отримання певних гарантій успішності майбутніх угод.

В основному хеджування використовується в цілях мінімізації витрат при коливанні валютних курсів ринкових цін за допомогою опціону, ф'ючерса, форварда і свопа.

Форвардний контракт – це угода про взаємне зобов'язання сторін провести валютну конверсію по фіксованому курсу в завчасно узгоджену дату.

Ф'ючерсний контракт – угода про зобов'язання поставити або отримати вказану в ньому кількість продукції по ціні, яка була визначена при укладенні угоди.

Опціон - це угода на право покупця купити і зобов'язання продавця продати певну кількість валюти в обмін на іншу за фіксованим курсом.

Зобов'язання розрізняються як опціон-put (дає право власнику продати або відмовитися від продажу валюти) і опціон-call (дає право власнику купити або відмовитися від покупки валюти).

Наступний інструмент управління ризиками на відміну від перерахованих вище доступний не тільки компаніям, які генерують прибуток, але і можуть застосовувати компанії вищого рівня – це зовнішньоторговельний контракт купівлі-продажу.

Необхідно зазначити, що контракт може впливати на більшість ризиків, пов'язаних із зовнішньоекономічною діяльністю, в той час як деякі з перерахованих інструментів впливають лише на одну область ризиків.

Далі розглянемо основні способи мінімізації ризиків за допомогою яких, підприємство може керувати зовнішньоторговельними ризиками у процесі укладання договорів.

У розділі «Умови поставки» застосовуються терміни ІНКОТЕРМС, які являють собою уніфіковані міжнародні правила, розподіляють витрати між продавцем і покупцем по транспортуванню товару, момент фактичної

передачі товару, момент переходу ризику втрати, втрати і пошкодження вантажу. Слід зазначити, що в процесі управління ризиками ІНКОТЕРМС має важливе значення, так як дані терміни дозволяють розподілити зони ризику, пов'язані з переміщенням товарів.

Рекомендацією при визначенні умов платежу є те, що даний розділ слід розділити на дві частини. У першій частині слід обумовити валютні умови, а саме валюту платежу, курс перерахунку валют, валютні застереження в рамках валютного законодавства, так як вони дозволяють уникнути низки валютних ризиків, пов'язаних з коливанням валютних курсів та інфляції.

Валютні застереження в контракті можуть бути різних видів, їх застосування залежить від типів ризиків, які дані застереження повинні усунути. Існують прямі і непрямі застереження, а також односторонні і двосторонні. У непрямому валютному застереженні сторони угоди можуть встановити ціну товару, зафіксовану в стійкій валюті, яка найбільш поширена в міжнародній практиці розрахунків. У прямому застереженні сторони можуть вказати ціну товару та умови платежу в одній відносно стабільній валюті, а для тих випадків, коли валютний курс змінюється по відношенню до іншої стабільної валюти, передбачається спеціальне умова, в рамках якої платіж за товар може бути змінений.

Друга частина даного розділу іменується «Фінансові умови». В даний розділ включається спосіб і порядок розрахунку за поставлені товари, строки і форми платежу, перелік документів. При здійсненні оплати зовнішньоторговельної угоди сторони можуть використовувати п'ять основних форм розрахунків: розрахунки за вексями, платіжними дорученнями, акредитивами, авансовий платіж, інкасо.

Авансовий платіж - найбільш безпечний і привабливий метод платежу для експортера - отримання повної оплати авансом до відвантаження або навіть завершення виробництва товару. В цьому випадку іноземний покупець фінансує експортера, і останній не схильний до ризику відмови

іноземного покупця від платежу за продукцію, яка вже доставлена або ще тільки буде відвантажена.

Банківські перекази або розрахунки за платіжними дорученнями є найпростішою, а, отже, найпоширенішою формою розрахунків. Платіжне доручення є розрахунковим документом, у якому міститься наказ банку здійснити виплату необхідної суми на рахунок партнера. Основними перевагами цього виду розрахунків є швидке, просте і відносно надійне проведення банківської операції.

Акредитив, який використовується при розрахунках за зовнішньоторговельними операціями являє собою одностороннє, умовне, грошове зобов'язання банку, видане ним за дорученням клієнта-наказодавця акредитиву (імпортера) на користь його контрагента за контрактом - бенефіціара (експортера). Банк, що відкрив акредитив (банк-емітент), повинен або здійснити бенефіціару платіж (негайно або з розстрочкою), або акцептувати тратти бенефіціара й оплатити їх у строк, або уповноважити інший банк здійснити такі платежі, акцепт чи негоціацію тратт бенефіціара за умови подання бенефіціаром документів, передбачених в акредитиві, і при виконанні інших умов акредитива [53].

Вексель є цінним папером, яка встановлює зобов'язання однієї особи виплатити іншій особі у певний термін зазначену суму. Існує два види векселя: простий і переказний. Звичайно, сторони зовнішньоторговельної діяльності використовують переказний вексель, як гарантію сплати боргу за поставлений товар, у частині виконання платежу. Зручності розрахунків в наступному: вексель можна перепродати, а також за допомогою векселя можна відстрочити платіж, а також імпортеру не будуть нараховуватися штрафи і пені після випуску товару. З допомогою векселя емітент може мінімізувати свої податки.

Інкасо прийнято вважати дорученням, яке експортер дає обслуговуючому банку разом з документами на відвантажений товар. Згідно з таким дорученням, банк повинен вимагати у імпортера переказу грошових

коштів або швидкої сплати. Головною перевагою є недороге обслуговування, а також передача документів в суворо встановлений термін, юридична прозорість.

На підставі наведених даних слід зробити рекомендації щодо вибору розрахунків з торгівельним партнером, щоб уникнути ризику неплатежу. Необхідно вибирати форму розрахунків, ґрунтуючись на кількох факторах:

- ступінь довіри до торговельного партнера;
- простота та швидкість переказів;
- недороге банківське обслуговування.

Також рекомендується, при великих поставках вибирати більш складні і надійні форми міжнародних розрахунків.

Додатковими методами управління ризиками у сфері зовнішньоекономічної діяльності є:

- факторинг - це фінансовий інструмент, що дозволяє покупцеві купувати товар або послугу з відстрочкою платежу, а продавцеві - реалізовувати кредиторську заборгованість покупця з прийнятним для сторін дисконтом і терміном погашення;

- форфейтинг - це операція з продажу експортером третій особі (банку форфейтеру) непростроченої і прийнятої до оплати імпортером дебіторської заборгованості з використанням переказного векселя (тратти), акредитива або гарантії;

- використання банківських гарантій (безвідзивне письмове зобов'язання банку здійснити платіж за дорученням свого клієнта (принципала) на користь третьої особи (бенефіціара) на певну грошову суму відповідно до умов даного зобов'язання).

Таким чином, є досить багато методів і шляхів мінімізації ризиків. Їх вибір і використання вимагає серйозного врахування поточної економічної ситуації, а також наявності певних умов.

З розвитком інформаційних систем управління, а також програмних методів організації внутрішнього документообігу підвищується інтерес до кількісних методів оцінки ефективності управління ризиками.

Слід відмітити, що найбільш актуальними сьогодні є ті моделі, які, ґрунтуючись на результатах якісного аналізу, дозволяють математично оцінити ефективність системи управління ризиками (СУР).

В якості одного з методів кількісної оцінки ефективності СУР запропонуємо використати підхід, який будується на аналізі NPV в цілому по всіх проектах, враховуючи його зміни в залежності від функціонування СУР.

В процесі реалізації проекту компанія стикається з безліччю загроз. Всі ризики можна розділити на систематичні й несистематичні. Під несистематичними ризиками розуміються ті ризики, вплив яких компанія може самостійно зменшити, впроваджуючи більш ефективну систему управління.

Розглянемо етапи оцінки СУР, які базуються на аналізі NPV.

Етап 1

Для несистематичних ризиків проводиться наступний аналіз:

- спочатку розраховуємо ризики проекту в умовах відсутності СУР в компанії P_i ;
- розраховуємо нові значення кожного виду ризику P_i після впровадження СУР, яка дозволяє знизити ризики проектів, тобто $P_i > P_i^*$;
- здійснюємо розрахунок початкового та кінцевого ризику проекту з урахуванням вагових коефіцієнтів. Використовуючи формулу:

$$P = P1 \times K1 + P2 \times K2 + P3 \times K3 + P4 \times K4 \quad (1.2)$$

$$P^* = P1^* \times K1 + P2^* \times K2 + P3^* \times K3 + P4^* \times K4, \quad (1.3)$$

де $K1, K2, K3, K4$ – вагові коефіцієнти

Зміст складових формули, а також загальна структура оцінки несистематичних ризиків наведені в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3.

Загальна структура оцінки несистематичних ризиків

Вид фінансового ризику проекту	Оцінка ризику при відсутності СУР	Здійснювані контрольні процедури	Оцінка ризику проекту при використанні СУР	Умови ефективності процедур
1	$P1$	Процедура 1.1	$P1^*$	$P_i > P_i^*$
		Процедура 1.2		
2	$P2$	Процедура 2.1	$P2^*$	
		Процедура 2.2		
3	$P3$	Процедура 3.1	$P3^*$	
		Процедура 3.2		
4	$P4$	Процедура 4.1	$P4^*$	
		Процедура 4.2		
n	P	-	P^*	

Джерело:[26]

Етап 2

Експерти оцінюють систематичні ризики ($P_{сист}$), які формують середовище функціонування проекту й не піддаються управлінню зі сторони компанії. Поширеною є думка, що систематичні ризики визначаються безліччю факторів, включаючи макроекономічні, правові та політичні, всі вони в тій чи іншій мірі впливають на реалізацію проекту, що розглядається. Слід відзначити, що в умовах кризи недооцінка систематичних ризиків може призвести до неможливості завершення проекту.

Етап 3

Згідно з запропонованим підходом до визначення ризиків, наступним кроком є визначення загального ризику проекту r . Загальний ризик складається із суми несистематичного та систематичного ризику. Можна запропонувати наступну формулу для визначення загального ризику:

$$r = Kp \times P + Kp_{сист} \times P_{сист} \quad (1.4)$$

$$r^* = Kp \times P^* + Kp_{сист} \times P_{сист}^*, \quad (1.5)$$

де P – початковий несистематичний ризик проекту;

P^* – кінцевий несистематичний ризик проекту;

Kp – питома вага несистематичного ризику проекту;

$Kp_{сист}$ – питома вага систематичного ризику проекту;

$P_{сист}$ – систематичний ризик проекту;

R – початковий загальний ризик проекту;

r^* – кінцевий загальний ризик проекту.

Етап 4

Модернізуємо для наших цілей розрахунок чистої теперішньої вартості проекту NPV. Загальна формула для його розрахунку виглядає наступним чином:

$$NPV = -I + \sum \frac{CFt}{(1+d)^t}, \quad (1.6)$$

де NPV – чиста теперішня вартість;

I – обсяг інвестицій в проект;

CFt – значення можливих потоків грошових потоків;

d – ставка дисконтування;

t – відрізок часу.

Розрахунок NPV присутній в будь-якому інвестиційному проекті, даний процес багато в чому автоматизований. Однак до сих пір невирішеним питанням є врахування факторів при дисконтуванні.

Етап 5

На наступному етапі пропонуємо здійснити розрахунок двох ставок дисконтування: першу з урахуванням ризику проекту при відсутності СУР, другу – з урахуванням того, що СУР впроваджена й функціонує. Для розрахунку ставки дисконтування використовуємо модель CAMP (capital assets pricing model), яка застосовується на ринку цінних паперів. Згідно CAMP, ставка дисконтування d розраховується за наступною формулою:

$$d = R_f + \beta \times (R_m - R_f), \quad (1.7)$$

де R_f – безризикова ставка доходу;

β – коефіцієнт, який визначає зміни ціни на акції компанії у порівнянні зі змінами цін на акції по всім компаніям даного сегменту ринку – коефіцієнт ризику;

$(R_m - R_f)$ – премія за ризик;

R_m – середньоринкові ставки доходності на фондовому ринку.

Слід відмітити, що розглянутий коефіцієнт β є мірою ризику, і якщо допустити, що отриманий результат якісного аналізу ризику відображає основні ризики проекту, то можна припустити наступний розрахунок коефіцієнта β , користуючись формулою:

$$\beta = \frac{r}{100+1} \quad (1.8)$$

$$\beta^* = \frac{r^*}{100+1}, \quad (1.9)$$

де r – загальний ризик проекту, отриманий в результаті аналізу.

Етап 6

Здійснимо розрахунок двох чистих теперішніх вартостей з врахуванням і без врахування СУР, користуючись формулою (1.6) та формулою:

$$NPV^* = -I + \sum \frac{CF_t}{(1+d^*)^t} \quad (1.10)$$

Етап 7

Знайдемо ефективність впровадження системи управління ризиками як різницю між потоками NPV^* і NPV , для цього використовуємо формулу:

$$СУР_{ефект} = NPV^* - NPV. \quad (1.11)$$

Одним із напрямів розвитку підходів до оцінки систем управління ризиками є створення єдиної моделі, яка б об'єднала як якісні, так і кількісні підходи так, щоб результати якісної оцінки стали базою для розрахунку різноманітних кількісних показників ефективності.

Отже, основними способами запобігання зовнішньоторговельних ризиків на рівні компаній можуть стати: обґрунтований підхід до вибору зовнішнього ринку збуту і розробці цінової експортної стратегії; дотримання принципів добросовісної конкуренції та основних положень багатосторонніх

торговельних угод, а також національних систем державного регулювання імпорту; продумана власна маркетингова політика з урахуванням стратегії і тактики поведінки основних конкурентів на міжнародному ринку. Їх запобіганню також сприяє систематичний моніторинг факторів та зон формування ризиків у міжнародній торгівлі.

Потреба підприємств у виході на нові іноземні ринки сьогодні дуже велика, а ризик є невід'ємною частиною зовнішньоекономічної діяльності.

Тому менеджери підприємства повинні передбачати потенційні ризики, а також вміти ефективно управляти ними.

Висновки до розділу 1

Інтеграція України в систему міжнародних зв'язків посилює значення зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних підприємств.

В ринкових умовах зовнішньоторговельна діяльність характеризується непередбачуваністю результатів, значним впливом зовнішнього середовища. Не взяті до уваги фактори зовнішнього середовища, які сприяють виникненню та посиленню невизначеності, неминуче призводять до зниження конкурентоздатності компанії й негативно відображаються на кінцевих результатах її діяльності.

З кожним днем запроваджуються все більше заборон і обмежень в різних сферах життя і бізнесу для боротьби з поширенням COVID-19, що негативно впливає на здійснення експортних операцій та створює перепони на шляху до успішного функціонування компаній. Тому аналіз та оцінка ризиків зовнішньоекономічної діяльності являється одним із найпріоритетніших напрямів дослідження у сфері міжнародного бізнесу.

В результаті аналізу різних підходів до систематизації ризиків, в роботі була розроблена класифікація зовнішньоторговельних ризиків. Дана класифікація ґрунтується на наступних критеріях: сфера виникнення, територія виникнення, можливість передбачення та контролю, сфера прояву. Також було визначено основні ризики ЗЕД: ризик країни, валютний ризик,

транспортний ризик, митний ризик, ризик міжнародного маркетингу, ризик міжнародного контракту, ризик пов'язаний з іноземним контрагентом, ризик міжнародного конкурентного середовища.

Нові умови діяльності підприємств, пов'язані з епідеміологічною ситуацією у світі, потребують самостійного та ефективного рішення широкого кола проблем, серед яких важливе місце займає управління ризиками.

Ціль управління ризиками ЗЕД включає в себе розробку механізмів зниження ризиків, які забезпечують мінімізацію збитків, пов'язаних із здійсненням зовнішньоторговельної діяльності.

Автором пропонується власне визначення поняття “управління ризиками”, під яким розуміється процес організації роботи по попередженню можливих ризиків, розробки ефективних методів усунення негативних наслідків їх настання з ціллю забезпечення конкурентоспроможності та стабільного господарювання.

Без створення ефективної системи управління ризиками, неможливе і створення та реалізація ефективної зовнішньоторговельної стратегії підприємства.

У даній роботі були дослідженні наступні методи управління ризиками ЗЕД:

- методи контролю й попередження ризику представляють собою дії, направлені на компенсацію збитків (лімітування, самострахування, диверсифікація, створення резервного фонду);
- методи зниження ризику характеризуються зменшенням розмірів можливого збитку або зменшенням ймовірності настання несприятливих подій (локалізація);
- методи по передачі ризику означають передачу відповідальності за нього третім особам при збереженні існуючого рівня ризику (страхування, хеджування).

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ РИЗИКІВ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ “ПРЕМІОРІ”

2.1. Організаційно-економічна характеристика підприємства

ТОВ “ПРЕМІОРІ” є найбільшим виробником шин в Україні і лідером серед виробників шин радіальної конструкції для легкових автомобілів як вітчизняного, так і закордонного виробництва (табл.2.1., 2.2.).

Таблиця 2.1.

Види діяльності за КВЕД

22.11 Виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і Покришок
45.31 Оптова торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
45.32 Роздрібна торгівля деталями та приладдям для автотранспортних засобів
46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами
64.99 Надання інших фінансових послуг (крім страхування та пенсійного забезпечення), н.в.і.у.
72.19 Дослідження й експериментальні розробки у сфері інших природничих та технічних наук

Джерело:[37]

Таблиця 2.2.

Основні відомості про Підприємство

Повне найменування	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ "ПРЕМІОРІ"
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Місцезнаходження (юридична адреса):	Вулиця Леваневського, буд. № 91, м. Біла Церква, Київська область, 09108
Основний вид економічної діяльності	Виробництво гумових шин, покришок і камер; відновлення протектора гумових шин і покришок
Зареєстрований статутний капітал	2 500, 00 грн.
Кількість працівників	1500 працівників

Джерело:[37]

Основними статутними видами діяльності підприємства є виробництво шин різних конструкцій.

Компанія розташована в північно-західній частині промислового вузла м. Біла Церква Київської області і має в безстроковому користуванні земельну ділянку площею 9267 га.

У розпорядженні ТОВ «ПРЕМІОРІ» — розвинута транспортна мережа: поряд із територією проходить автомобільна траса Київ-Одеса, внутрішня площа підприємства має асфальтові проїзди, на територію проведені залізничні лінії. Зв'язок з мережею залізниць здійснюється через вузлову станцію «Роток», розташовану в 1 км від заводу на північ і станцію «Промислова», розташовану на території самого підприємства.

Наявна структура управління компанії по характеру зв'язків відноситься до лінійно-функціонального типу структур, яка передбачає поєднання принципу єдиноначальності з принципом спеціалізації за функціями управління. В структурі виділено 8 функціональних блоків, очолюваних директорами, що мають безпосереднє підпорядкування Голові правління (рис. 2.1.).

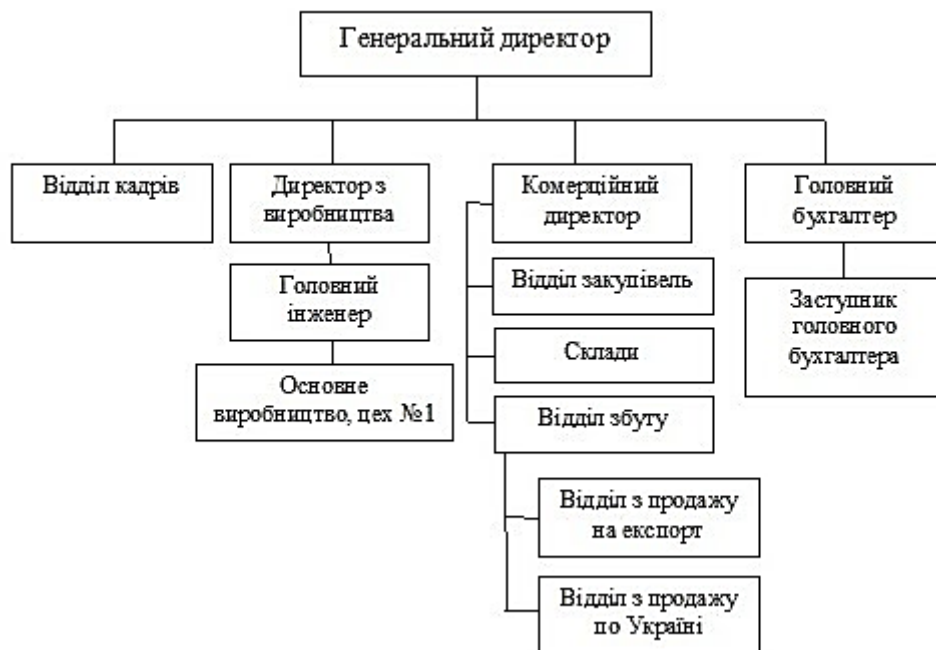


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «ПРЕМІОРІ»

Джерело:[35]

Підприємство випускає 200 типорозмірів шин для легкових, легких вантажних, вантажних автомобілів, автобусів, мікроавтобусів, тролейбусів, сільськогосподарських машин та підлогового транспорту. З них 50 моделей складають шини для легкових та легких вантажних автомобілів. Шини для

легкових автомобілів випускаються для комплектування майже всіх марок автомобілів типу ЗАЗ, ВАЗ, ГАЗ, УАЗ, “Москвич”, АЗЛК.

За якісними показниками шин ТОВ “ПРЕМІОРІ” займає провідне місце серед підприємств шинної промисловості країн СНД.

Сучасні технології та комп'ютерне проектування дозволяють виготовляти продукцію відповідно до європейських стандартів. Система управління якістю компанії сертифікована на відповідність міжнародному стандарту ISO 9001:2008. З 2007 року має сертифікат на систему управління якістю національної системи сертифікації УкрСЕПРО.

Підприємство плідно співпрацює з такими автоскладальними підприємствами: ПАТ «ЗАЗ» (комплектация автомобілів Chevrolet, Daewoo, Opel), ПАТ «АвтоВАЗ», концерн УкрПромІнвест (ТМ «Богдан», «ЛуАЗ», ТОВ «Автоінвестбуд»), холдингова компанія «АвтоКрАЗ», ПАТ «ЛАЗ».

Основні фінансові показники “ПРЕМІОРІ” за 2016-2019 роки характеризуються наступними значеннями, які представлені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Фінансові показники підприємства

Показники	2016р.	2017р.	2018р.	2019р.	Темпи приросту, %
Активи, млн. грн.	1100	1400	1400	1500	36,4
Зобов'язання, млн. грн.	1100	1200	950	830	-24,5
Виручка, млн. грн.	2800	3300	3100	2900	3,6

Джерело:[37]

Станом на 2019 рік активи компанії складають 1500 млн. грн., що на 36,4% більше ніж у 2016 році (1100 млн. грн.). Підприємство у поточному році має зобов'язання на суму 830 млн. грн. Цей показник знизився на 24,5% порівняно з 2016 роком (1100 млн. грн.). Виручка товариства зросла на 3,6% і дорівнює сумі 2900 млн. грн. Але порівняно з 2017р. і 2018р. обсяги отриманої виручки впали. Найбільше значення цього показника було у 2017 році.

Аналіз показників фінансового стану та платоспроможності підприємства за 2016-2019 рр., приведений в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

Показники фінансового стану та платоспроможності

Фінансовий індикатор	Роки				Рекомендоване значення
	2016	2017	2018	2019	
Ліквідність					
Поточна ліквідність, % (Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання)	94,8	94,4	93,0	111,6	>100%
Абсолютна ліквідність, % (Грошові кошти / Короткострокові зобов'язання)	2,1	2,7	3,4	5,7	>20%
Платоспроможність					
Коефіцієнт автономії, % (Власний капітал / Пасиви)	6,0	12,4	27,4	43,1	≥50%
Прибутковість					
ROA - Рентабельність активів, % (Чистий прибуток / Активи)	4,9	7,5	14,9	19,2	Від'ємні значення свідчать про збитки
RCA - Рентабельність оборотних активів, % (Чистий прибуток / Оборотні Активи)	5,5	9,0	22,1	30,3	Від'ємні значення свідчать про збитки
NPM - Чиста маржа, % (Чистий прибуток / Виручка)	1,9	3,0	6,4	9,8	Від'ємні значення свідчать про збитки
ROTA - Рентабельність загальних активів, % (Операційний прибуток / Активи)	6,0	9,1	18,2	23,6	Від'ємні значення свідчать про збитки
Ділова активність					
Оборотність загальних активів (Виручка / Середньорічні Активи)	4,6	2,7	2,3	2,1	Оптимальні значення залежать від галузі
Оборотність робочого капіталу (Виручка / Середньорічний Робочий капітал)	-83,9	-55,1	-46,1	341,2	Оптимальні значення залежать від галузі
Оборотність дебіторської заборгованості (Виручка / Середньорічна Дебіторська заборгованість)	6,5	4,4	5,5	6,6	Оптимальні значення залежать від галузі

Джерело:[37]

Показник поточної ліквідності розкриває достатність ресурсів активів підприємства для погашення поточних зобов'язань, тобто скільки поточних активів в гривнях припадає на 1 гривню поточних зобов'язань. Значення цього

індикатору за 2019 рік складає 111,6%. Тобто, підприємство має сприятливий стан ліквідності поточних активів. Цей показник відповідає нормативному значенню.

Показник абсолютної ліквідності складає 5,7%. Зазначений індикатор показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно за рахунок власних обігових коштів. У підприємства недостатньо ресурсів для розрахунку з кредиторами.

Коефіцієнт автономії показує питому вагу власного капіталу підприємства в загальній сумі коштів, вкладених у його діяльність і свідчить про можливість підприємства виконати свої зобов'язання за рахунок використання власних коштів, а також незалежність його діяльності від позикових коштів та складає 43,1%. Цей показник менший за нормативне значення, тобто він говорить про залежність підприємства від позикового капіталу та інвесторів.

Показники прибутковості мають позитивні значення, що характеризує дохідність використання активів підприємства.

ТОВ “ПРЕМІОРИ” займає на ринку України 38% та реалізує всередині країни більшу половину своєї продукції. Положення компанії на вітчизняному ринку представлено у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5.

Ринковий аналіз

<i>Фінансовий індикатор</i>	<i>Роки</i>		
	<i>2017</i>	<i>2018</i>	<i>2019</i>
Частка у секторі, %	0,20	0,16	0,15
Частка ринку, %	42,67	40,17	38,22
Місце компанії в секторі	61	65	77
Місце компанії на ринку	1	1	1
Абсолютний приріст виручки, млн. грн.	487,6	-201,2	-185,3
Відносний приріст виручки, %	17,8	-6,2	-6,1

Джерело: [37]

Підприємство володіє всім необхідним обладнанням, що дозволяє виробляти шини високої якості, які відомі не лише на українському ринку, але й на світовій арені. Рисунок 2.2. показує, яку частку у виручці від

реалізації продукту займають кошти, що були отримані від зовнішньоекономічної діяльності.

За цим графіком можна зробити висновок про залежність контрагента від економічної ситуації в країні та ризики, що пов'язані із припиненням можливості ведення експортних операцій.

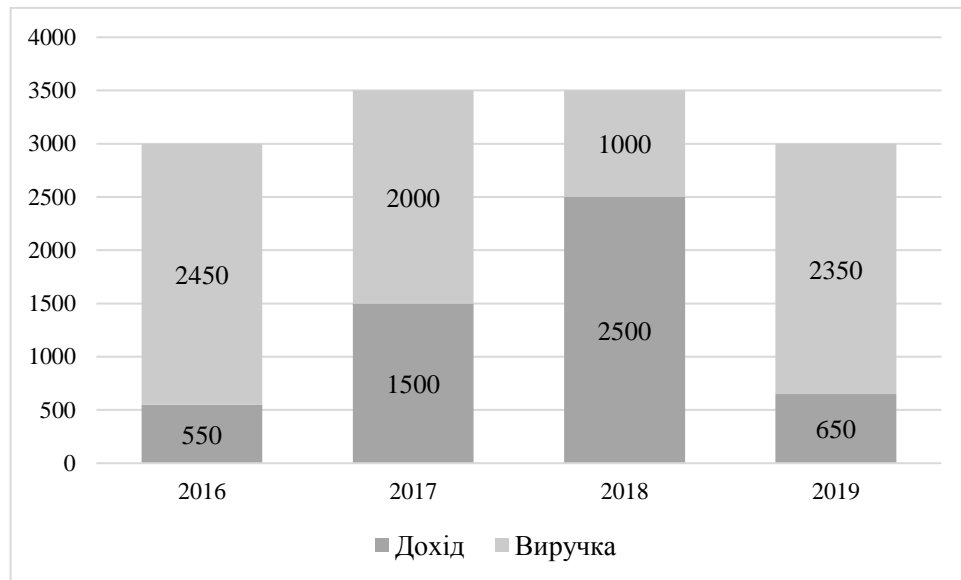


Рис. 2.2. Частка експорту у виручці, млн. грн.

Джерело:[37]

Продукція компанії продається в більш ніж у 60 країнах світу, практично на всіх континентах: у Європі (Франція, Великобританія, Німеччина, Румунія, Болгарія, Польща, на Балканах тощо), в Америці (Бразилія, Перу, США тощо), в Африці (Єгипет, Сирія), на Близькому Сході (Афганістан, Іран, Ірак тощо), в країнах СНД (Казахстан, Білорусь, Туркменістан, Вірменія тощо).

Основні показники експорту “ПРЕМІОРИ” представлені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Показники експорту

Період	Дохід від експорту	Кількість контрагентів	Кількість операцій
2015 рік	25 млн. грн.	15	35
2016 рік	550 млн. грн.	95	800
2017 рік	1,5 млрд. грн.	150	1500
2018 рік	2,5 млрд. грн.	150	1500
2019 рік	650 млн. грн.	100	800

Джерело:[37]

З даної таблиці видно, що обсяги експорту у 2019 році зросли у порівнянні з 2015 роком за рахунок збільшення кількості контрагентів та кількості операцій.

Експортні продажі підприємства можна розділити на шість напрямів: СНД, Європа, Близький Схід, Америка, Африка, Азія. Найбільшу частку в експорті займає СНД та Європа.

Топ-10 країн в які експортує компанія: Росія, Польща, Азербайджан, Білорусь, Казахстан, Вірменія, Туніс, Молдова, Румунія, Болгарія (рис. 2.3.).

Підприємство постачає свою продукцію в основному в країни з низьким та середнім рівнями життя населення, де мають попит недорогі машини, а темпи росту ринку вищі за світові.

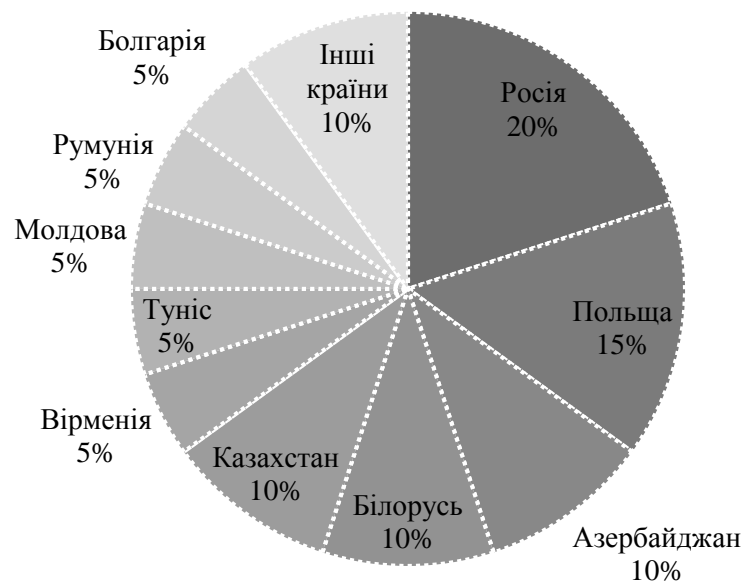


Рис. 2.3. Географія експорту у 2019 році

Джерело:[37]

Показники експорту у 2016р. та 2019р. відрізняються (табл. 2.7.). Протягом цих років значно підвищилися обсяги продажів у основні країни постачання, особливо в Росію (173%), Польщу (100%) та Казахстан (50%). Але відбулося зниження доходів від експорту в таких країнах, як Вірменія (-25%) та Молдова (-44%).

Таблиця 2.7.

Доходи від експорту за країнами

Країна	Дохід від експорту, млн. грн.		Приріст доходу від експорту, %
	2016р.	2019р.	
Росія	55	150	173
Польща	40	80	100
Азербайджан	55	55	0
Казахстан	30	45	50
Вірменія	40	30	-25
Молдова	45	25	-44
Болгарія	25	25	0

Джерело:[37]

Показники експорту за категоріями товарів свідчать про приріст продажів у 2019р. шин та покришок, а також появу нової продукції для здійснення експортних операцій. В цілому обсяг продажів гумових камер та відновлених шин не змінився порівняно з 2016 роком. Найбільше зросли продажі шин для легковантажних автомобілів (табл. 2.8.).

Таблиця 2.8.

Дохід від експорту за категоріями товарів

Опис товару	Дохід від експорту, млн. грн.	
	2016р.	2019р.
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Шини та покришки пневматичні гумові	500	600
Камери гумові	30	30
Інші вироби з чорних металів	-	9
Вироби з пластмаси для транспортування та пакування товарів	-	1,5
Мішки та пакети пакувальні	-	0,7
Дріт з вуглецевої сталі	-	0,25
Інструменти для креслення, розмічання або математичних розрахунків; ручні інструменти для вимірювання лінійних розмірів	-	0,2
Інші папір та картон, целюлозна вата і полотна з целюлозних волокон розрізані за певною формою; інші вироби з паперової маси, паперу, картону, целюлозної вати або полотен з целюлозних волокон	-	0,2
Шини та покришки пневматичні гумові, відновлені або ті, що використовувалися; масивні шини (литі шини) або еластик-шини (подушкові шини), шинні протектори, ободові стрічки, гумові	0,15	0,15

Продовження табл. 2.8.

1	2	3
Прилади та інструменти топографічні, гідрографічні, океанографічні, гідрологічні, метеорологічні або геофізичні; далекоміри	-	0,1
Фотокамери; фотоспалахи та лампи-спалахи	-	0,1

Джерело:[37]

“ПРЕМІОРІ” планує швидкими темпами збільшувати продажі на ринках країн Європи. Ринки європейських країн являються високомісткими і прибутковими. Сьогодні для компанії пріоритетними залишаються ринки Німеччини, Франції, Іспанії, Італії, Великобританії, Польщі, Чехії, Болгарії.

Також одним з перспективних ринків для підприємства є ринок Китаю. Всередині країни конкуренція з китайськими виробниками можлива, адже китайські шини характеризуються низькими цінами лише на зовнішніх ринках завдяки допомозі держави у вигляді субсидій для збільшення експорту шинної продукції.

Отже, провівши дослідження експортної діяльності ТОВ “ПРЕМІОРІ” можна стверджувати, що дане підприємство, хоч і займає лідируючі позиції на вітчизняному ринку, на зовнішніх ринках знаходиться на посередніх позиціях (залежно від країни ринку), а частіше взагалі в аутсайдерах ринку.

2.2. Оцінка та аналіз ризиків підприємства

Оцінка ризиків є найважливішою складовою загальної системи управління ризиком. Вона являє собою процес визначення кількісним або якісним способом величини (ступеня) ризику.

Досліджуючи види ризиків у першому розділі даної роботи, можна виділити основні ризики при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності підприємства: політичний ризик, макроекономічний ризик, валютний ризик, митний ризик, ризик міжнародного контракту, транспортний ризик, ризик

пов'язаний з іноземним контрагентом, ризик міжнародного конкурентного середовища (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

Класифікація ризиків ЗЕД ТОВ “ПРЕМІОРИ”

<i>Група ризиків</i>	<i>Прості ризики</i>
Політичні ризики	Закриття кордонів через епідеміологічну ситуацію у світі
Макроекономічні ризики	Погіршення економічної ситуації в країні Загроза світової економічної кризи Ризик зниження об'ємів інвестицій Зниження платоспроможності населення Зміна цін на топливно-енергетичні ресурси Зміна транспортних тарифів Зростання цін на сировину Збільшення податків
Валютні ризики	Ризик коливання валютних курсів Інфляційний ризик
Транспортні ризики	Невиконання графіків поставок продукції Неефективна транспортна логістика
Митні ризики	Ризик відсутності сертифікатів або несвоечасної сертифікації продукції Ризик помилкового обчислення митних зборів, акцизу, ПДВ Ризик невиконання вимог по заповненню митних документів Ризик порушення митного законодавства; Ризик використання транспортних засобів, які не відповідають митним вимогам
Ризики міжнародного контракту	Ризик розірвання договору Ризик пошкодження товару Ризик несплати товару Ризик невиконання обов'язків однією із сторін
Ризики пов'язані з іноземним контрагентом	Недостатня перевірка контрагента Недостатній контроль над спілкуванням з контрагентом
Ризики міжнародного конкурентного середовища	Зниження цін на продукцію конкурентами Зменшення попиту на продукцію Ризик збільшення кількості конкурентів в галузі Підвищення якості продукції у конкурентів Впровадження нових технологій конкурентами

Джерело: розроблено автором

Виявлення факторів ризику дозволяє приймати науково-обгрунтовані заходи з управління можливими ризиками. У зв'язку з цим проводиться

комплекс маркетингових заходів по оцінці можливого ризику комерційної, фінансової, виробничої, організаційної діяльності підприємства.

До основних фінансових ризиків компанії відносять:

- ризик ліквідності;
- ризик втрати фінансової стійкості;
- валютний ризик;
- ризик зниження рентабельності.

Умовою виживання та основою стабільного стану підприємства служить його фінансова стійкість. Вона відображає також стан фінансових ресурсів, при якому підприємство вільно маневруючи грошовими коштами, здатне шляхом ефективного їх використання забезпечити безперебійний процес виробництва та реалізації продукції, а також витрати по його розширенню і оновленню.

Для аналізу ризику ліквідності та фінансової стійкості на основі інформації, взятої із звітностей компанії, побудуємо таблицю відносних показників – коефіцієнтів, які характеризують якість структури бухгалтерського балансу (таблиця 2.10.)

Таблиця 2.10.

Показники ліквідності та фінансової стійкості ТОВ “ПРЕМІОРІ”

<i>Показник</i>	<i>2016 рік</i>	<i>2019 рік</i>	<i>Орієнтовне позитивне значення показника</i>
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,1	>0,2
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,95	1,1	≥ 2
Коефіцієнт автономії	0,1	0,43	>0,5
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	-0,1	0,11	>0,1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,1	0,42	>0,5
Коефіцієнт критичної оцінки	0,43	0,42	>1

Джерело: розроблено автором

Оцінка ризиків ліквідності і фінансової стійкості за допомогою відносних показників здійснюється за допомогою аналізу відхилень від рекомендованих значень в таблиці 2.11.

Сутність методики комплексної (бальною) оцінки фінансового стану організації полягає в класифікації організацій за рівнем фінансового ризику, тобто будь-яка організація може бути віднесена до певного класу в залежності від набраної кількості балів, виходячи з фактичних значень її фінансових коефіцієнтів:

а) 1-й клас (100-97 балів) - це організації з абсолютною фінансовою стійкістю і абсолютно платоспроможні.

б) 2-й клас (96-67 балів) - це організації нормального фінансового стану.

в) 3-й клас (66-37 балів) - це організації, фінансовий стан яких можна оцінити, як середнє.

г) 4-й клас (36-11 балів) - це організації з нестійким фінансовим станом.

д) 5-й клас (10-0 балів) - це організації з кризовим фінансовим станом.

Таблиця 2.11.

Бальна оцінка фінансового стану організації

<i>Показник фінансового стану</i>	<i>Рейтинг показника</i>		<i>Критерій</i>		<i>Умови зниження критерію</i>
	<i>2016р.</i>	<i>2019р.</i>	<i>Вищий</i>	<i>Нижчий</i>	
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0	4	0,5 і вище – 20 балів	Менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження у порівнянні з 0,5 знімається 4 бали
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,5	3	2 і вище – 16,5 балів	Менше 1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 2 знімається по 1,5 бала
Коефіцієнт автономії	0	12,2	0,5 і вище – 17 балів	Менше 0,4 – 0 балів	За кожні 0,01 пункту зниження в порівнянні з 0,5 знімається по 0,8 бала

Продовження табл. 2.11.

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт забезпечення власними засобами	0	3	0,5 і вище – 15 балів	Менше 0,1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 0,5 знімається по 3 бали
Коефіцієнт фінансової стійкості	0	0	0,8 і вище – 13,5 балів	Менше 0,5 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 0,8 знімається по 2,5 бала
Коефіцієнт критичної оцінки	0	0	1,5 і вище – 18 балів	Менше 1 – 0 балів	За кожні 0,1 пункту зниження в порівнянні з 1,5 знімається по 3 бали
Результат	1,5	22,2			

Джерело: розроблено автором

Виходячи з даних таблиці 2.11., компанія з організації з кризовим фінансовим станом у 2016 році перейшла до організації з нестійким фінансовим станом у 2019 році. Тому ризик погіршення фінансового стану і втрати ліквідності цілком можливий. На даний момент підприємство знаходиться в області допустимого ризику - поточні платежі і надходження характеризують стан нормальної ліквідності балансу. Втрата ліквідності може призвести до ризику погіршення розрахунків з клієнтами та з постачальниками.

Для оцінки ймовірності банкрутства використаємо п'ятифакторну модель Альтмана. Ця модель враховує вплив п'яти показників.

Формула розрахунку п'ятифакторної моделі Е. Альтмана має вигляд:

$$Z = 0,717X_1 + 0,847X_2 + 3,107X_3 + 0,42X_4 + 0,995X_5, \quad (2.1)$$

де x_1 – відношення власного оборотного капіталу до всього активів;

x_2 – відношення нерозподіленого прибутку до всього активів;

x_3 – відношення прибутку до виплати відсотків до всього активів;

x_4 – відношення власного капіталу до зобов'язань;

x_5 – відношення чистого доходу до всього активів.

Якщо $Z < 1,23$ – підприємство визнається банкрутом;

$1,23 < Z < 2,89$ – ситуація невизначена;

$Z \geq 2,9$ – організація стійка і стабільна.

Отримані результати одержані в процесі проведеного розрахунку за модифікованою п'ятифакторною моделлю Альтмана наведені в таблиці 2.12.

Таблиця 2.12.

П'ятифакторна модель Альтмана для ТОВ “ПРЕМІОРІ”

Показник	2016р.	2019р.
x1	0,08	0,06
x2	0,05	0,19
x3	0,06	0,23
x4	0,07	0,76
x5	2,55	1,93
Z	2,85	3,17

Джерело: розроблено автором

У 2016 році для компанії була характерна ситуація невизначеності ймовірності банкрутства у зв'язку з тим, що показник Z був в межах від 1,23 до 2,89. В 2019 році показник Z більше 2,9, що свідчить про стабільність та фінансову стійкість компанії на ринку.

Проаналізуємо рентабельність продажів компанії на вітчизняному та зарубіжному ринках.

Таблиця 2.13.

Аналіз рентабельності продажів ТОВ “ПРЕМІОРІ”

Показники	2017 рік	2018 рік	2019 рік
1	2	3	4
Об'єм продажів, тис. шт.	1300	1900	1000
Виробнича собівартість 1 шт., грн.	570	650	710
Ціна 1 шт.			
на внутрішньому ринку, грн.	790	820	780
на зовнішньому ринку, дол.	31,1	32,4	32,1
Курс валюти, грн./дол.	26,6	27,2	25,8
Витрати при реалізації на внутрішньому ринку, тис. грн.	780000	945000	610000
Витрати при реалізації на зовнішньому ринку, тис. грн.	900000	1050000	670000
Результат при реалізації на внутрішньому ринку, тис. грн.	1027000	1558000	780000
Результат при реалізації на зовнішньому ринку, тис. грн.	1075438	1674432	828180
Ефект при реалізації на внутрішньому ринку, тис. грн.	247000	613000	170000

Продовження табл. 2.13.

1	2	3	4
Ефект при реалізації на зовнішньому ринку, тис. грн.	175438	624432	158180
Ефективність при реалізації на внутрішньому ринку, грн./грн.	1,32	1,65	1,28
Ефективність при реалізації на зовнішньому ринку, грн./грн.	1,19	1,59	1,24
Рентабельність при реалізації на внутрішньому ринку, %	24,05	39,35	21,79
Рентабельність при реалізації на зовнішньому ринку, %	16,31	37,29	19,1

Джерело: розроблено автором

Аналізуючи, експортні операції варто відмітити, що виробнича собівартість щорічно зростає (табл. 2.13.). Це є негативним явищем для підприємства. Дана тенденція пов'язано з підвищенням цін на сировину та збільшенням логістичних витрат внаслідок заборону транзиту через РФ. Розрахунок показника ефективності від експортних операцій свідчить, що експорт є менш ефективним та вигідним для підприємства ніж продажі на внутрішньому ринку, доказом цього являється недотримання умов $E_{\text{екс}} > E_{\text{віт}} > 1$ в кожному з розглянутих періодів. Отримані дані показують, що рентабельність при реалізації продукції на зовнішньому ринку нижча, ніж на внутрішньому та має негативну тенденцію. Однією із причин таких результатів може бути зменшення кількості контрагентів та зниження вартості долара США у 2019 році.

Валютний ризик відіграє важливу роль при плануванні експортної діяльності підприємства. Даний ризик можна визначити як можливість недоотримати прибуток або понести збитки в результаті безпосереднього впливу змін обмінного курсу на очікувані потоки грошових коштів.

Експортер, який одержує іноземну валюту за проданий товар, програє від зниження курсу іноземної валюти по відношенню до національної. Також існує ймовірність несприятливого впливу змін валютного курсу на економічне становище компанії.

Для оцінки взаємозв'язку валютного курсу та обсягів експорту використаємо кореляційний аналіз (таблиця 2.14.).

Таблиця 2.14.

Кореляційний аналіз

Рік	Експорт (x)	Курс долара (y)	x^2	y^2	xy	Показник	Значення
2016	550	25,55	302500	652,8025	14052,5	D(x)	616250
2017	1500	26,59	2250000	707,0281	39885	D(y)	0,417
2018	2500	27,2	6250000	739,84	68000	$\sigma(x)$	785,02
2019	650	25,84	422500	667,7056	16796	$\sigma(y)$	0,646

Джерело: розроблено автором

На основі отриманих даних в таблиці 2.14 розрахуємо коефіцієнт кореляції:

$$r_{xy} = \frac{\overline{xy} - \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sigma(x) \cdot \sigma(y)} = 0,9872 \quad (2.2)$$

Зобразимо зв'язок двох показників на рисунку 2.4.

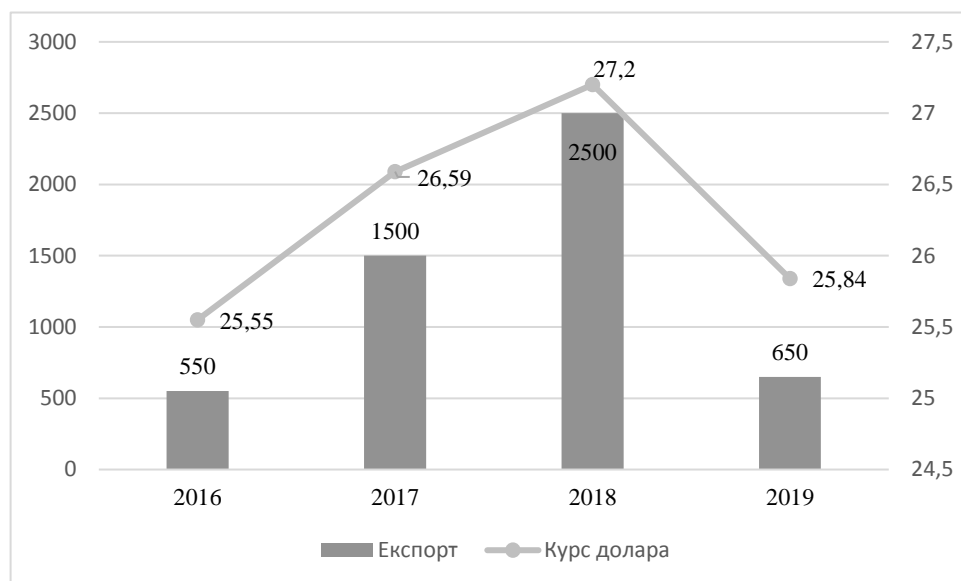


Рис. 2.4. Вплив валютного курсу на обсяги експорту

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зробити висновок, що зв'язок між обсягами експорту та валютним курсом має сильний та прямий характер, про що свідчить коефіцієнт кореляції (0,9872). Тому чим більше зростає курс долара США, тим збільшуються доходи від експорту.

Ризики втрати рентабельності продажів та погіршення фінансового стану підприємства можуть включати в себе комерційні ризики, наприклад, збільшення ціни на закупівельну продукцію, збільшення накладних витрат, зниження ціни на продукцію, збільшення числа конкурентів в галузі, різні форс-мажорні обставини та інші організаційні ризики компанії. У зв'язку із кризовою ситуацією у світі всі ці ризики можуть посилитися.

Оцінити дані ризики можна лише, провівши комплексний аналіз за допомогою експертних оцінок, результати якого наведені в таблиці 2.15.

Таблиця 2.15.

Аналіз ризиків на підприємстві ТОВ “ПРЕМІОРИ”

Прості ризики	Експерти			Середня V_i	W_i	P_i
	1	2	3			
1	2	3	4	5	6	7
Політичні ризики						
Закриття кордонів через епідеміологічну ситуацію у світі	75	100	75	83	0,1	8,33
Економічні ризики						
Зниження платоспроможності населення	50	50	75	58	0,055	3,21
Збільшення податків	25	75	50	50	0,01	0,50
Підвищення інфляції	75	100	25	67	0,055	3,67
Зниження об'ємів інвестицій	100	75	75	83	0,01	0,83
Ринкові ризики						
Зміна транспортних тарифів	75	50	100	75	0,055	4,13
Зміна цін на топливно-енергетичні ресурси	50	100	50	67	0,055	3,67
Зростання цін на сировину	25	75	25	42	0,055	2,29
Зниження цін конкурентами	50	25	25	33	0,055	1,83
Організаційні ризики						
Невиконання графіків поставок продукції	100	75	50	75	0,01	0,75
Ризик несплати товару	50	75	100	75	0,1	7,50
Недостатня перевірка контрагента	75	50	50	58	0,01	0,58
Ризик розірвання договору із контрагентом	50	75	50	58	0,055	3,21
Неефективна транспортна логістика	75	50	25	50	0,01	0,50

Продовження табл. 2.15.

1	2	3	4	5	6	7
Зміна просування товару	25	50	50	42	0,01	0,42
Комерційні ризики						
Зниження об'ємів реалізації продукції	50	75	50	58	0,055	3,21
Збільшення накладних витрат	25	75	50	50	0,055	2,75
Усього						47,38

Джерело: розроблено автором

При аналізі використовувалася методика поетапної оцінки ризиків розроблена у теоретичному розділі (табл.1.2.), за результатами роботи якої розраховані середні значення ймовірності (V) настання тієї чи іншої події, вага (W) цієї події в факторному просторі сталого функціонування підприємства.

Значення V відповідає безперервній шкалі з наступними критеріями:

«0» - подія не виникає;

«25» - подія, швидше за все не виникає (не реалізується);

«50» - про ймовірність виникнення або не виникнення події точно сказати не можна;

«75» - подія, швидше за все, виявиться;

«100» - подія реалізується напевно.

Вага W характеризує приналежність ризику до відповідної зони:

W = 0,1 - критичний ризик;

W = 0,055 - підвищений ризик;

W = 0,01 - мінімальний ризик.

Сумарний ризик склав – 47,38, що свідчить про велику кількість і високий ступінь ризиків для ТОВ “ПРЕМІОР”.

Зведемо всі проаналізовані ризики в матрицю «ймовірність/вплив» представлену у таблиці 2.16.

Таблиця 2.16.

Матриця ризиків ТОВ “ПРЕМІОРИ”

Ймовірність Вплив	Висока	Середня	Слабка
Сильний	Закриття кордонів через епідеміологічну ситуацію у світі Валютний ризик	Ризик несплати товару	
Помірний		Зниження платоспроможності населення Підвищення інфляції Зміна транспортних тарифів Зміна цін на топливно-енергетичні ресурси Ризик розірвання договору із контрагентом Зниження об'ємів реалізації продукції	Зростання цін на сировину Зниження цін конкурентами Збільшення накладних витрат
Слабкий	Зниження об'ємів інвестицій	Невиконання графіків поставок продукції Недостатня перевірка контрагента	Збільшення податків Зміна просування товару Неефективна транспортна логістика

Джерело: розроблено автором

Побудувавши матрицю ризиків, можна зробити висновок, що основними ризиками, які загрожують успішному функціонуванню підприємства, являються закриття кордонів через епідеміологічну ситуацію у світі, валютний ризик та ризик несплати контрагентом за відвантажену продукцію.

2.3. Аналіз системи управління ризиками на підприємстві

В основі управління ризиками лежить всебічний аналіз фінансово-економічних, виробничих, технологічних та інших факторів, здатних здійснити вплив на результати діяльності компанії.

Процес управління ризиками на підприємстві заснований на комплексі захисних заходів проти основних форм ризиків, перш за все критичних і катастрофічних. До основних з них відносяться – страхування ризику, вивчення ринку, вивчення клієнтів (перевірка їх платоспроможності), поточний контроль, використання застави, диверсифікація ризику, вивчення конкурентів.

Основні принципи ризик-менеджменту ТОВ “ПРЕМІОРИ”:

- своєчасне виявлення;
- запобігання реалізації ризиків і зниження наслідків до прийнятного рівня;
- управління ключовими ризиками на основі регулярного аналізу й оцінки впливу;
- моніторинг ефективності заходів з управління ризиками;
- постійне вдосконалення системи внутрішнього контролю та управління ризиками відповідно до умов діяльності.

Основні учасники процесу управління ризиками на підприємстві:

1. Генеральний директор
2. Заступники генерального директора (власники ризиків)
3. Керівники відділів компанії (виконавці заходів по управлінню ризиками)
4. Дирекція внутрішнього контролю
5. Служба внутрішнього аудиту

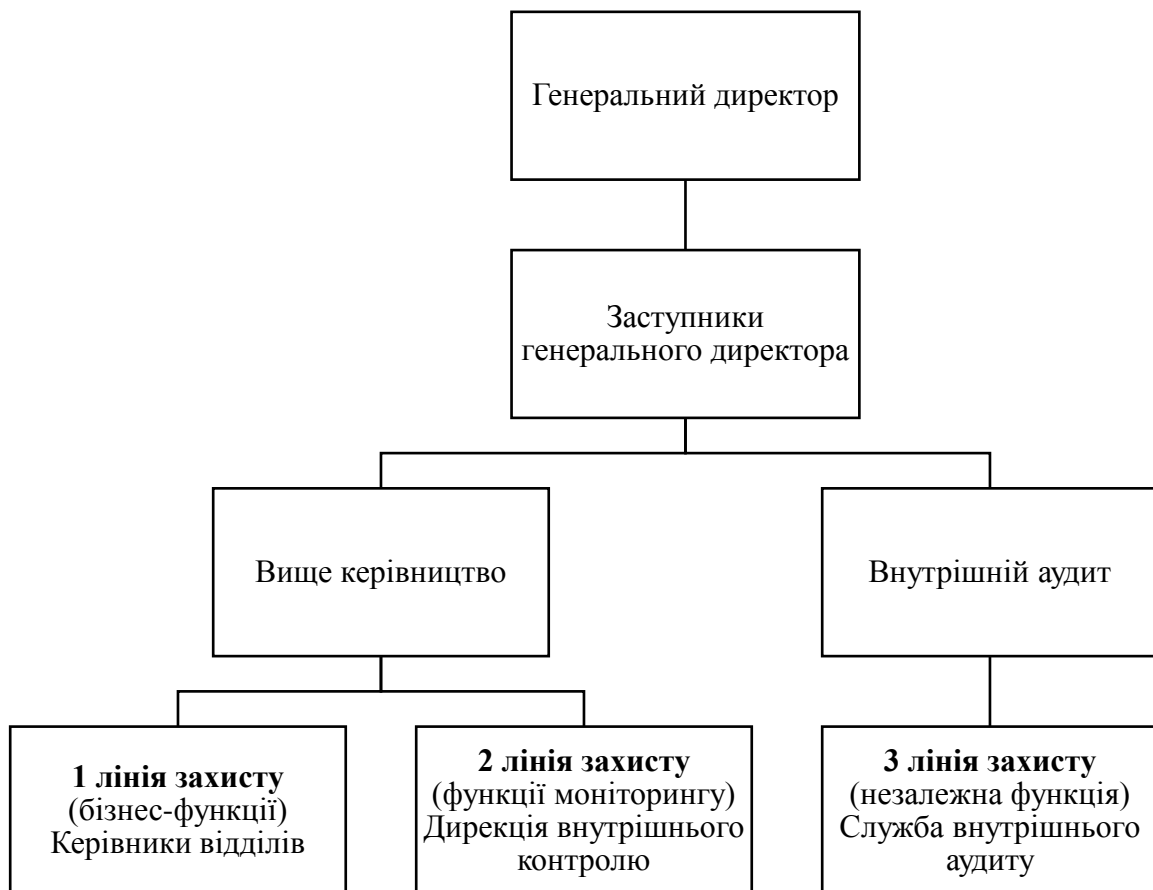


Рис. 2.5. Структура управління ризиками ТОВ «ПРЕМІОРІ»

Джерело:[35]

На підприємстві діє система управління ризиками із застосуванням моделі «трьох ліній захисту», яка інтегрована в бізнес-процеси компанії та представлена на рис. 2.5.

1 лінія захисту (бізнес-функції)

Операційне керівництво, яке несе відповідальність за оцінювання, регулювання та мінімізацію ризиків, а також за забезпечення ефективної системи внутрішнього контролю.

2 лінія захисту (функції моніторингу)

Підрозділи, які забезпечують і відстежують впровадження ефективної практики управління ризиками, внутрішнього контролю, дотримання законодавства та адміністративних правил/внутрішніх регламентів і розслідування фактів шахрайства.

3 лінія захисту (незалежна функція)

Внутрішній аудит на основі ризик-орієнтованого підходу надає топ-менеджменту висновки про точність оцінки ризиків, ефективність управління ризиками, включно з оцінкою ефективності роботи першої та другої лінії захисту.

Детальніше розглянемо функції учасників системи управління ризиками у таблиці 2.17.

Таблиця 2.17.

Основні функції учасників СУР

<i>Найменування учасника</i>	<i>Основні функції в області СУР</i>
Генеральний директор	<ol style="list-style-type: none"> 1. Затверджує внутрішні документи Товариства, що визначають організацію та функціонування СУР. 2. Формує напрями та плани розвитку і вдосконалення СУР. 3. Затверджує бюджет на заходи з управління ризиками.
Заступники генерального директора	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасне виявлення та оцінка ризиків. 2. Вибір методу реагування на ризики. 3. Своєчасна розробка і організація виконання заходів з управління ризиками.
Керівники відділів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Своєчасне виявлення та мінімізація ризиків. 2. Виконання заходів, спрямованих на управління ризиками, своєчасно і в повному обсязі.
Дирекція внутрішнього контролю	<ol style="list-style-type: none"> 1. Контролює дотримання внутрішніх корпоративних вимог та вимог законодавства. 2. Регулярний моніторинг ризиків.
Служба внутрішнього аудиту	<ol style="list-style-type: none"> 1. Здійснює внутрішню незалежну оцінку ефективності СУР. 2. Видача рекомендацій щодо підвищення ефективності та результативності СУР. 3. Інформування виконавчих органів управління про стан СУР. 4. Моніторинг функцій 1 і 2 лінії захисту.

Джерело:[35]

В системі управління ризиками ТОВ “ПРЕМІОРИ” ведеться база ризиків корпоративного рівня, яка містить опис ключових ризиків підприємства, їх власників, а також плани і процедури, необхідні для

управління даними ризиками. Цей підхід дає змогу на всіх рівнях управління формувати зони відповідальності та вести моніторинг ризиків, а також розробляти цільові плани реагування. Зміст бази визначається керівництвом і затверджується генеральним директором.

На підприємстві як мінімум двічі на рік проводиться огляд звіту про ризики, підготовлений ризик-менеджерами компанії, і разом з радою директорів не рідше одного разу на рік визначається схильність і ставлення компанії до ризиків, найбільш вірогідних і найбільш матеріальних в плані можливих втрат.

Відповідальність за управління ризиками лежить на всіх співробітниках розглянутого ланцюга структурних взаємовідносин. Усвідомлення ризиків компанії, широка поінформованість співробітників про їх розвиток наочно ілюструється і підтримується створенням карт ризиків підрозділів або всього підприємства, ризик-каталогом компанії.

В рамках діючої системи менеджменту якості здійснюється:

- аналіз контрактів (договорів) поставки шин з висновком про можливість виконання вимог споживача;
- визначення та аналіз ризикових подій, які можуть призвести до зриву виробництва і своєчасного постачання продукції споживачеві;
- аналіз видів і наслідків відмов процесу виготовлення.

У компанії діє система внутрішніх стандартів, регламентів, положень та інших регламентуючих документів, за допомогою яких здійснюється управління основними і побічними бізнес-процесами. Регламентація виробничо-господарської і фінансової діяльності дозволяє максимально скоротити внутрішні ризики.

На основі даних, отриманих із внутрішньої бази досліджуваного підприємства та адаптованих автором (Додаток А), було детально розглянуто основні види внутрішніх ризиків компанії та механізми управління ними.

До топ-ризиків компанії відносяться: ризик країни, регіональний ризик, регуляторні ризики, фінансові ризики, ринкові ризики, галузеві ризики, виробничі та технологічні ризики, репутаційні ризики.

Найважливішим етапом формування системи управління ризиками є пропозиція заходів, конкретних методів управління і фінансування ризиків. Методи з управління найважливішими ризиками представлені в таблиці 2.18. досліджені на основі інформаційної бази підприємства.

Таблиця 2.18.

Стратегії реагування на ризики в ТОВ “ПРЕМІОРИ”

<i>Вид ризику</i>	<i>Метод управління</i>	<i>Метод фінансування</i>
Ризик втрати сировини при транспортуванні	Передача ризику	Страховання
Ризик збільшення накладних витрат	Зниження ризику	Зниження собівартості продукції
Ризик зміни цін на енергоресурси	Прийняття ризику	Покриття збитків із поточного доходу
Ризик зміни цін на продукцію	Прийняття ризику	Покриття збитків із поточного доходу
Ризик зриву поставок сировини	Прийняття ризику	Створення страхових запасів сировини Покриття збитків за рахунок поточного доходу або за рахунок резерву
Ризик зупинки виробництва внаслідок різкого зниження попиту	Поділ ризику	Покриття збитків за рахунок підтримки державних органів, оскільки хімічна промисловість є однією із стратегічних галузей
Ризик зупинки виробництва через несправність обладнання	Поділ ризику	Страховання Займи в пов’язаних компаній
Ризик невиконання договорів (контрактів) поставки шин	Зниження ризику	Встановлення штрафних санкцій за невиконання умов договору
Ризик неповернення дебіторської заборгованості	Зниження ризику	Встановлення штрафних санкцій
Ризик техногенних аварій	Запобігання ризику – превентивні заходи	Страховання

Джерело:[35]

Діяльність ТОВ “ПРЕМІОРИ”, як і діяльність будь-якого підприємства заснована на угодах, своєчасне виконання яких контрагентами є одним з

найважливіших умов сталого розвитку і прогнозованої роботи підприємства. Тому ризики, пов'язані з невиконанням контрагентами своїх договірних зобов'язань, обумовлюються при укладанні договорів, а також регулюються законодавством України. Обумовлюється частота поставок продукції, суми виплат по дебіторській заборгованості, суми штрафних санкцій за невиконання умов договору.

У разі збільшення ціни на закупівельну продукцію організація має резерв, що дозволяє покрити витрати, що збільшилися на її придбання. Даний резерв формується з чистого прибутку. Відрахування проводяться щомісяця і складають 10% від підсумкового значення чистого прибутку.

Для захисту від різних форс-мажорних обставин ТОВ “ПРЕМІОРІ” застосовує інструмент страхування. Даний метод дозволяє уникнути катастрофічних втрат в разі настання даної події. Вартість даного методу становить 1% від закупівельної вартості товару, а сума виплати становить 2/3 від закупівельної вартості продукції.

Однією із важливих прогалин в системі управління ризиками “ПРЕМІОРІ” є те, що компанія не страхує валютні ризики, вважаючи, що валютна нестійкість є однією із складових частин проблем тимчасової міжнародної торгівлі, так що невпевненість в плані валютних ризиків розглядається підприємством як нормальний ризик, але така політика компанії може приносити великі втрати.

Аналізуючи систему управління ризиками в ТОВ “ПРЕМІОРІ” слід відзначити те, що система підприємства є злагоджено відпрацьованою та досить успішно використовуються певні інструменти по зниженню і уникненню ризику.

Але є і певні недоліки у системі ризик-менеджменту компанії:

- відсутність координації;
- дублювання зон ризиків;
- неузгодженість інформації;

- неповне відображення ситуації через ізолюваність деяких учасників СУР.

Підприємство недостатньо приділяє увагу ризику ліквідності, організація має високу схильність до зміни зовнішніх чинників - зміна кон'юнктури ринку, зміна політичної ситуації. Також існує високий вплив ризику зниження обсягу реалізації продукції через закриття кордонів та зупинку співпраці з деякими контрагентами.

Причинами такого становища є відсутність страхової культури, досвіду і фахівців з управління ризиками, нестабільність економічної і політичної ситуації, що призводить до відсутності інтересу до страхування ризиків.

Висновки до розділу 2

ТОВ “ПРЕМІОРИ” є лідером на українському ринку серед виробників шинної промисловості. Підприємство випускає 200 типорозмірів шин для різного виду транспорту.

Компанія займає на ринку України 38% та реалізує всередині країни половину своєї продукції. Продукція компанії продається в більш ніж у 60 країнах світу, практично на всіх континентах: у Європі (Франція, Великобританія, Німеччина, Румунія, Болгарія, Польща, на Балканах тощо), в Америці (Бразилія, Перу, США тощо), в Африці (Єгипет, Сирія), на Близькому Сході (Афганістан, Іран, Ірак тощо), в країнах СНД (Казахстан, Білорусь, Туркменістан, Вірменія тощо).

Провівши дослідження експортної діяльності “ПРЕМІОРИ” можна стверджувати, що дане підприємство, хоч і займає лідируючі позиції на вітчизняному ринку, на зовнішніх ринках знаходиться на посередніх позиціях (залежно від країни ринку), а частіше взагалі в аутсайдерах ринку.

Були досліджені основні фінансові ризики компанії: ризик ліквідності, ризик втрати фінансової стійкості, валютний ризик, ризик зниження рентабельності. Для оцінки комерційних та організаційних ризиків, які також здійснюють сильний вплив на зовнішньоекономічну діяльність

підприємства, особливо у зв'язку з кризовою ситуацією у світі, був проведений комплексний аналіз за допомогою експертних оцінок.

Серед усіх ризиків, що загрожують діяльності ТОВ “ПРЕМІОРІ”, найбільш впливовими є:

- закриття кордонів через епідеміологічну ситуацію;
- валютний ризик;
- ризик несплати контрагентом за відвантажену продукцію.

Діюча в компанії система управління ризиками, модель «трьох ліній захисту», дозволяє виявити потенційні і поточні ризики, що дає можливість їх мінімізувати. Але в нинішній формі модель 3LOD, по мірі того, як розвиваються кризові явища в світовій економіці, не є актуальною та стовідсотково ефективною.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЕКСПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ТОВ “ПРЕМІОРИ”

3.1. Напрями вдосконалення управління ризиками

Удосконалення системи управління ризиками має на увазі впровадження комплексних заходів, які дозволять зменшити відхилення запланованих показників результативності діяльності підприємства від фактичних показників ефективності.

Створення ефективної системи управління ризиками на підприємстві вимагає різнобічного розгляду, вивчення та мінімізації різних груп ризиків. Також система управління ризиками компанії має включати в себе дії з боку керівного персоналу підприємства і його підрозділів, які повинні бути спрямовані на попередження різних ризиків і зменшення збитків в разі настання події, що приводить до даних втрат.

В рамках розробки рекомендацій до вдосконалення СУР компанії “ПРЕМІОРИ” необхідно застосувати системний підхід до управління ризиками.

На підприємстві необхідно створити посаду аналітика, координатора управління ризиками, який буде займатися збором оперативної інформації про ризики підприємства, розробкою і здійсненням заходів щодо зниження рівня ризику.

Для уникнення дублювання зон ризику пропонується чітко розділити обов'язки служби внутрішнього аудиту та дирекції внутрішнього контролю, поклавши на останній відповідальність з контролю роботи відповідних відділів.

Оскільки традиційні завдання роботи служби внутрішнього аудиту трохи ширше, то в системі управління ризиками даної служби необхідно залишити функції тільки додаткового джерела інформації про ризики, а обов'язки з управління ризиками покласти на структурні підрозділи.

Для уникнення неузгодженості інформації та цілісності її відображення необхідно встановити зв'язок між підрозділами організації. Пропонується в кожному підрозділі підприємства визначити співробітника, який буде відповідати за збір і аналіз інформації для управління ризиками і прописати ці функції в його посадових інструкціях. Функціонально він буде підкорятися дирекції внутрішнього контролю, а адміністративно безпосередньо начальнику підрозділу, в якому працює.

Для вирішення проблем системи управління ризиками пропонується введення не тільки єдиних стандартів в управлінні ризиками у всіх підрозділах компанії, а й розробка єдиного механізму управління ризиками, універсального для кожного структурного підрозділу.

Організаційною основою механізму управління ризиками планується апарат управління, що складається з координатора роботи, дирекції внутрішнього контролю і начальників підрозділів - експертів в області роботи своїх підрозділів.

Інформаційну основу механізму управління складе єдина база даних про ризики підприємства і система ключових індикаторів ризиків, які формуються в процесі управління ризиками. Система ключових індикаторів пов'язана з процесом перетворення інформації - ідентифікацією, оцінкою ризику, а також з блоком контролю при управлінні ризиками.

Запропоновано розділити управління ризиками на три укрупнених блоки, які будуть елементами розглянутого механізму: блок ідентифікації та оцінки ризику, блок перетворення ризиків, блок контролю ефективності управління ризиками.

Для досягнення ефективності управління ризиками необхідно оцінювати інтегральний ризик підприємства, що представляє собою комплексний підхід до оцінки максимального числа факторів ризику діяльності підприємства, що здійснюється в умовах динамічного економічного середовища. Завершальним етапом перетворення інформації має стати визначення рівня інтегрального ризику. Оцінка інтегрального

ризик для підприємств даної галузі досить проблематична. Вирішенням цієї проблеми є створення єдиної бази даних про ризики всіх підрозділів компанії.

Наступним елементом механізму управління ризиками є блок перетворення ризиків. Тут відбувається вироблення програми по зниженню ризиків, яка повинна включати заходи, відповідні виявленим ризикам, нормативи прийнятності ризику, джерела фінансування. Програма повинна вписуватися в загальний фінансовий план підприємства. В першу чергу потрібно зосередитися на ризиках, що мають найбільший вплив на інтегральний ризик підприємства.

Останнім блоком розглянутого механізму є блок контролю. Тут розробляються критерії ефективності управління ризиками та проводиться аналіз досягнутих результатів з управління ризиками, як показник оцінки ефективності керування можна використовувати абсолютну і відносну зміну рівня інтегрального ризику підприємства. Блок контролю повинен мати зворотний зв'язок з іншими блоками механізму, оскільки саме в результаті оцінки ефективності відбувається коригування програми управління ризиками, а також можливе уточнення ключових ризиків підприємства.

Результатом реалізації механізму управління ризиками має бути зниження рівня інтегрального ризику і зменшення невизначеності в діяльності підприємства.

Світовій економіці завдано значної шкоди через пандемію COVID-19. Постраждали багато галузей, в тому числі і шинна промисловість. Більше 120 шинних заводів по всьому світу призупиняли виробництво: Continental, Goodyear, Bridgestone, Pirelli, Cooper Tire, Hankook, Nokian Tyres і інші. Цього року прогнозується, що пропозиція шин в світі впаде на 45-50 млн штук. Це пов'язано зі зниженням попиту на автомобілі, припиненням роботи заводів деяких автовиробників і перебоями з поставками автокомпонентів.

Тому ризик продовження існування кризової епідеміологічної ситуації у світі є на сьогодні пріоритетним для ТОВ "ПРЕМІОПІ", оскільки він може

призвести до зупинки виробництва внаслідок різкого зниження попиту на продукцію.

Згідно з матрицею ризиків підприємства, яка була проаналізована у другому розділі даної роботи, істотний вплив на зовнішньоекономічну діяльність компанії “ПРЕМІОРИ” внаслідок пандемії та кризової економічної ситуації у світі здійснюють наступні ризики:

- ризик невиконання контрагентами своїх зобов'язань по платежах, що може викликати серйозні фінансові труднощі у підприємства і знизить його ділову репутацію;
- валютний ризик (ризик збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання договору до його виконання);
- ризик закриття кордонів, що може призвести до невиконання плану поставок.

Відповідно, першочергові зусилля з управління повинні бути спрямовані на ці ризики.

На основі теоретичних даних представлених у першому розділі даної роботи сформуємо результати дослідження напрямів удосконалення управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності (табл. 3.1.).

Таблиця 3.1.

Шляхи мінімізації ризиків ЗЕД

<i>Ризики</i>	<i>Способи рішення</i>
Ризик неповернення дебіторської заборгованості	Встановлення ліміту дебіторської заборгованості Страхування дебіторської заборгованості Факторинг Зміна форми розрахунку на акредитив
Валютний ризик	Хеджування за допомогою форвардного контракту Застосування валютних застережень Поділ валютного ризику
Ризик невиконання термінів поставки	Отримання підтверджуючого сертифікату про форс-мажорні обставини

Джерело: розроблено автором

Для зниження ризику неповернення дебіторської заборгованості підприємству необхідне вироблення комплексу заходів по зміцненню розрахунково-платіжної дисципліни з метою зниження дебіторського ризику з іноземними контрагентами.

Для ефективного управління дебіторською заборгованістю, ліквідністю і зниження ризику погіршення розрахунків з дебіторами рекомендується використовувати такий інструмент зниження ризику господарської діяльності як лімітування.

На даний момент структура активів складається на 46% з товарних запасів і 20% дебіторської заборгованості і з кожним роком прогнозується збільшення їх питомої ваги. Потрібно збільшити частку коштів, шляхом скорочення частки повільно реалізованих активів таких як товарні запаси і довгострокова дебіторська заборгованість.

Слід провести заходи по стягненню дебіторської заборгованості з метою зниження її частки в структурі активів. Для початку необхідно проаналізувати структуру дебіторської заборгованості, виділити сумнівні борги та витрати, пов'язані з ними. Далі встановити нормативний термін відстрочки по платежах - не більше 90 днів.

Для управління дебіторською заборгованістю іноземних контрагентів також можна скористатися наступними методами:

Класифікація дебіторської заборгованості за термінами оплати для виявлення покупців, що порушують терміни платежу, і обкладення відсотком на прострочені платежі. Групування дебіторської заборгованості за термінами утворення дозволяє намітити поетапний порядок контролю руху дебіторської заборгованості.

Страхування дебіторської заборгованості може дозволити підприємству розширити кредитні умови для своїх клієнтів, отримати більш конкурентне місце на ринку, забезпечити кращий доступ до позикового капіталу.

Продаж дебіторської заборгованості (факторинг).

Ще одним способом мінімізації ризику неповернення дебіторської заборгованості є зміна форми розрахунку з клієнтами.

“ПРЕМІОРИ” працює з постачальниками за допомогою такої форми розрахунку, як авансовий платіж (100% предоплата).

Аванс передбачає сплату покупцем узгодженої за контрактом суми в рахунок належних за договором платежів до відвантаження.

Наполягаючи на авансовому платежі, компанія обмежує кількість потенційних партнерів, а також зменшує свій прибуток за рахунок зниження ціни товару. Крім того, в ряді країн існують обмеження на здійснення авансових платежів.

З огляду на викладені причини, компанії “ПРЕМІОРИ” доцільно вибрати якісь компромісні варіанти способів платежів за контрактами, які б могли захистити інтереси і знизити ризики обох сторін. Таким компромісним варіантом може бути акредитив. Документарний акредитив є найменш ризикованим та найбільш дієвим інструментом забезпечення платежів.

Акредитив, який використовується при розрахунках за зовнішньоторговельними операціями являє собою одностороннє, умовне, грошове зобов'язання банку, видане ним за дорученням клієнта-наказодавця акредитиву (імпортера) на користь його контрагента за контрактом - бенефіціара (експортера).

Використання саме акредитивної форми розрахунків компанією “ПРЕМІОРИ” можна обґрунтувати наступними причинами:

- 1) компанія здійснює угоди на великі суми;

- 2) велика частка угод з імпортерами із країн, які перебувають у важкому економічному становищі, відомих низькою культурою оплати та нестабільністю політико-економічної ситуації.

Компанія здійснює операції та продажі по всьому світу, тому сильно піддається ринковим коливанням курсів між гривнею та іноземною валютою -доларом США (USD).

На підставі теоретичних даних, представлених в розділі 1, для зменшення ризику коливання валютного курсу можна використати стратегію хеджування валютних ризиків.

Інструмент хеджування вибирається таким чином, щоб несприятливі зміни ціни активу, що хеджується або пов'язаних з ним грошових потоків компенсувалися зміною відповідних параметрів цього активу.

У даній роботі рекомендовано використати форвард для мінімізації валютного ризику при укладанні угод у доларах США та застосувати інструмент хеджування.

Також можна розглянути варіанти захисту від валютних ризиків без використання похідних фінансових інструментів:

Застосування валютних застережень.

Валютна обмовка являє собою умову договору, відповідно до якої розмір платежів прив'язується до якоїсь більш стійкої валюти (у т.ч. стійко зростаючої, що вигідно для продавця), ніж національна валюта платника.

Можна виділити наступні види валютних обмовок: пряма (валюта угоди і валюта платежу збігаються), непряма (валюта контракту і валюта платежу не збігаються, причому вартість контракту встановлюється в більш твердій валюті), а також мультивалютна (валюта контракту та платежу збігаються, але вартість угоди індексується відповідно зі зміною курсу декількох валют, що утворюють свого роду кошик).

Поділ валютного ризику.

Поділ валютного ризику може вважатися (у всякому разі, з економічної, тобто з сутнісної точки зору) різновидом валютної обмовки. У тому випадку, якщо сторони зовнішньоторговельної угоди прийняли рішення розділити валютний ризик, вибирається певний інтервал зміни курсу, за межами якого перевищення курсу виконання операції над реальним обмінним курсом розраховується як різниця між офіційним курсом і найближчим кордоном зазначеного вище інтервалу, поділена надвоє.

Додаткові заходи безпеки і обмеження, у зв'язку з епідеміологічною ситуацією у світі, негативно впливають на здійснення експортних операцій та створюють затримки з оформленням різних документів, проходженням митного контролю вантажу в пунктах пропуску і т. д. Через подібні обмеження існує ризик порушення термінів поставки товару, передбачені в договорі з контрагентом.

Для управління даним ризиком рекомендовано посилатися на карантин як на форс-мажорні обставини. Для того щоб карантин міг бути форс-мажорною обставиною, повинен бути причинно-наслідковий зв'язок між карантинном і неможливістю виконання зобов'язань.

Багато експортних контрактів містять застереження про форс-мажори, згідно з якими форс-мажорні обставини підтверджуються сертифікатом Торгово-промислової палати України.

Отже, компанія може звернутися із заявою до Торгово-промислової палати України або її підрозділів для отримання сертифікату про настання форс-мажорних обставин.

3.2. Розроблення заходів удосконалення системи управління ризиками зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “ПРЕМІОРИ”

На основі запропонованих заходів для побудови ефективної системи управління ризиками була розроблена наступна функціональна схема взаємодії підрозділів з управління ризиками, представлена на рис.3.1.

Для всебічного аналізу ризиків необхідна єдина база даних підприємства про ризики, що виявляються в його структурних підрозділах. Доступ до такої бази даних повинен бути у всіх відділах компанії.

При ідентифікації власних ризиків підприємства, спираючись на досвід аналогічних підрозділів і властиві іншим підрозділам ризики, знижується ймовірність пропуску істотних ризиків.



Рис. 3.1. Удосконалена структура управління ризиками ТОВ
“ПРЕМІОР”

Джерело: розроблено автором

У керівництва компанії буде повне уявлення про ризики, наявні в підрозділах, це дозволить більш ефективно розподіляти ресурси і вибудовувати політику підприємства.

На рис. 3.2. запропонована схема руху інформації про ризики при наявності єдиної бази даних в компанії. Особливістю цієї схеми є активна участь служби внутрішнього аудиту в зборі інформації про ризики підприємства. Оскільки функціональною особливістю даної служби є незалежна оцінка ризиків підприємства, то вона є як би стороннім спостерігачем. У зв'язку з цим під час оцінки даною службою можуть бути виділені фактори ризику, не помічені керівниками відповідних відділів компанії.

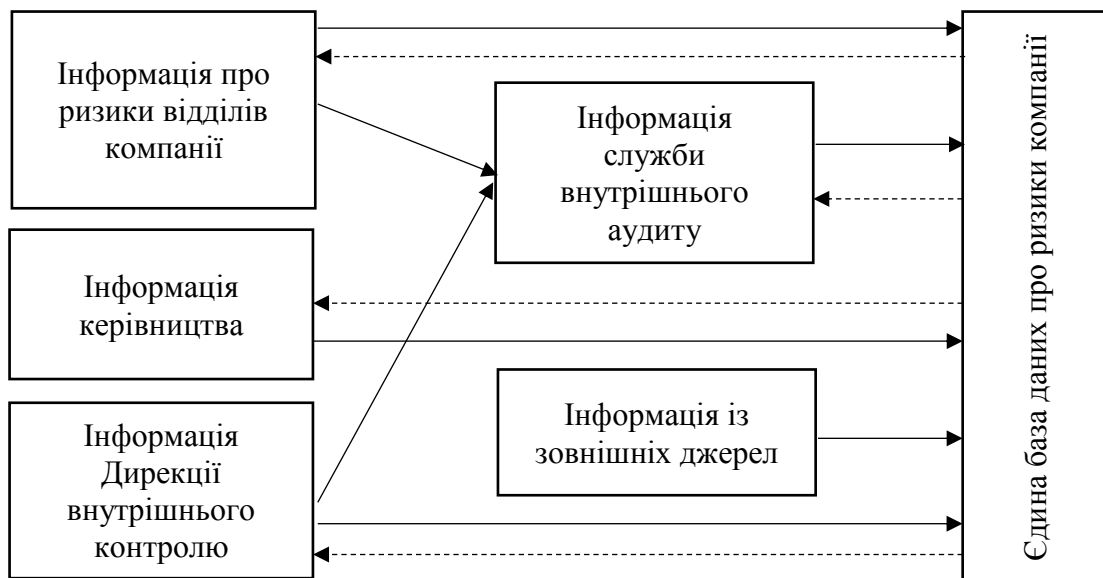


Рис. 3.2. Схема руху інформації про ризики при наявності єдиної бази даних

Джерело: розроблено автором

Результати якісного аналізу ризиків використовуються для подальшого кількісного аналізу ризиків, який включає їх оцінку по трьом ключовим параметрам: ймовірності настання ризикової події, величини очікуваних втрат, меж керованості ризиків. В процесі оцінки передбачається використання інтегрального показника, який зводить воєдино всі розглянуті параметри ризику.

Першочерговим завданням є застосування методу управління ризиком до того ризику, на який можна здійснити найбільший вплив. Можливість вплинути на реалізацію ризикової події оцінюється в балах і показує керованість того чи іншого ризику, наскільки підприємство здатне нейтралізувати фактори ризику, знизити їх, або воно не в силах вплинути на даний ризик.

Величина ймовірності настання ризикової події і величина збитку від настання ризикової події повинні бути переведені також в бальну оцінку з метою порівнянності всіх трьох показників і створення інтегрального показника, що характеризує той чи інший ризик.

Саме ці три показники включаються в результуючий інтегральний показник, який і є ключовим елементом методики оцінки і аналізу ризиків та розраховується окремо для кожного ідентифікованого ризику:

$$ІІІ = a \times P + b \times C + c \times M, \quad (3.1)$$

де $ІІІ$ - інтегральний показник;

a - вагове значення величини ймовірності настання ризикової події;

P - бальна оцінка ймовірності настання ризикової події;

b - вагове значення величини можливого збитку від настання ризикової події;

C - бальна оцінка передбачуваного збитку від реалізації ризикової події;

c - вагове значення фактору керованості ризику з боку підприємства;

M - бальна оцінка керованості ризику з боку підприємства.

У результаті перемноження показників на їх питому вагу виходить інтегральний показник, який вимірюється в діапазоні від 0 до 10.

Бальні оцінки факторів та вагові значення всіх трьох показників, включених до складу інтегрального показника, для кожного ризику розрахуємо за допомогою емпіричного методу, а саме експертних оцінок керівників підрозділів (К), дирекції внутрішнього контролю (Д) та служби внутрішнього аудиту (С), задіяних в процесі управління ризиками на підприємстві (табл. 3.2.).

Таблиця 3.2.

Експертна оцінка складових інтегрального показника

Найменування ризику	Показники																	
	a			P			b			C			c			M		
	К	Д	С	К	Д	С	К	Д	С	К	Д	С	К	Д	С	К	Д	С
Ризик несплати за товар	0,5	0,6	0,4	6	7	5	0,3	0,2	0,3	7	5	8	0,2	0,2	0,3	5	4	6
Загальна оцінка	0,5			6			0,3			7			0,2			5		
Валютний ризик	0,4	0,5	0,3	5	4	7	0,3	0,2	0,3	6	5	5	0,3	0,3	0,4	7	8	5
Загальна оцінка	0,4			5			0,3			6			0,3			7		
Ризик невиконання термінів поставки	0,6	0,8	0,7	8	9	6	0,2	0,1	0,2	5	3	7	0,2	0,1	0,1	4	6	3
Загальна оцінка	0,6			8			0,2			5			0,2			4		

Джерело: розроблено автором

Представимо результати оцінки інтегрального показника для кожного ризику у вигляді таблиці 3.3.

Таблиця 3.3.

Рівень інтегрального показника ризиків компанії

Найменування ризику	Інтегральний показник
Ризик несплати за товар	6,1
Валютний ризик	5,9
Ризик невиконання термінів поставки	6,6

Джерело: розроблено автором

Як можна судити виходячи з методики розрахунку інтегрального показника, першорядного управління вимагають ризики з великою ймовірністю настання ризикової події, значною величиною можливого збитку та можливістю керувати даними ризиками.

Таким чином, виходячи з значень інтегрального показника, визначаються ризики, що вимагають першорядного управління ($> 5,5$); ризики, що вимагають моніторингу та управління в разі наявності вільних грошових коштів ($2,8 - 5,5$); ризики, якими можна знехтувати ($0,1 - 2,7$).

Проаналізовані ризики відносяться до тих, що вимагають першочергово управління, оскільки їхнє значення більше за 5,5.

Основною процедурою наступною за кількісним аналізом ризику етапу управління ризиками є вибір методу управління ризиками та подальше його застосування.

Для ефективного здійснення зовнішньоекономічної діяльності в умовах глобальної кризи розробимо комплекс заходів для мінімізації основних ризиків ЗЕД, які мають сильний вплив на фінансове становище компанії.

Одним із головних ризиків, які можуть загрожувати ТОВ “ПРЕМІОРІ” при здійсненні експортних операціях, є ризик несплати коштів контрагентом за відвантажену продукцію.

У даній роботі було розглянуто декілька варіантів мінімізації ризику несплати за відвантажену продукцію, а саме лімітування дебіторської заборгованості, страхування дебіторської заборгованості, факторинг та зміна форми розрахунку. Автором запропоновано використати метод лімітування та зміни форми розрахунку. Оскільки в Україні страхуванням дебіторської заборгованості експортера займається ПрАТ “Експортно-кредитне агентство”, яке уповноважене урядом України, його діяльність розповсюджується тільки на певні категорії товарів, до яких продукція шинної промисловості не входить. Послуги факторингу банки надають лише у національній валюті, у гривні, а зовнішньоторговельні контракти з контрагентами компанія “ПРЕМІОРІ” заключає в доларах США.

Щоб здійснити процедуру лімітування потрібно встановити розмір і порядок розрахунку загального ліміту дебіторської заборгованості та оцінити платоспроможність та надійність клієнтів, з якими співпрацює підприємство.

Спочатку необхідно призначити відповідального за рівнем дебіторської заборгованості в організації, це може бути внутрішній аудитор, фінансовий менеджер, причому важливо, щоб «контролер» підпорядковувався безпосередньо керівнику організації. Дана людина

повинна приймати рішення з питань відвантаження продукції покупцеві в кредит, надання знижок та ін.

Якщо клієнт не має можливості своєчасно оплатити продукцію, необхідно розглянути можливість надання кредиту або розстрочки в індивідуальному порядку. Кредит надається після процедури оцінки і присвоєння покупцям кредитного рейтингу. Від цього будуть залежати термін і сума кредиту для кожної категорії клієнтів.

Для визначення рейтингу контрагента необхідно вибрати основні критерії оцінки кредитоспроможності майбутніх партнерів. Потім за допомогою експертного методу встановлюються значимість обраних критеріїв.

Результати оцінки за 100 бальною шкалою (групи кредитного ризику):

- група 1 - 80 балів і більше - клієнту можна надати кредит на загальних умовах, можливо надати максимальну відстрочку, а також, в разі особливої значущості покупця та, інші індивідуальні умови;

- група 2 - від 60 до 80 балів - клієнту надається обмежений за сумою і відстроченням платежу кредит, при цьому жорстко контролюється термін оплати;

- група 3 - менше 60 балів - клієнту кредит не надається.

Представимо розрахунок рейтингу основних контрагентів компанії "ПРЕМІОРИ" у таблиці 3.4.:

- загальний час роботи з даними покупцем і обсяг угод з ним – K1;
- стабільність виконання зобов'язань в попередні періоди – K2;
- оборотність дебіторської заборгованості – K3;
- розміри і терміни простроченої дебіторської заборгованості – K4;
- фінансовий стан покупця – K5.

Таблиця 3.4.

Рейтинг клієнтів ТОВ “ПРЕМІОРІ”

Клієнти	Оцінка критеріїв					Результат
	<i>K1</i> (15%)	<i>K2</i> (25%)	<i>K3</i> (20%)	<i>K4</i> (15%)	<i>K5</i> (25%)	
ТОВ “Ласерта”, Росія	14,25	18,75	19	11,25	18,75	82
ТОВ “Profi”, Польща	7,5	18,75	16	10,5	21,25	74
ТОВ “Ваксі-Трейд”, Білорусь	10,5	15	15	9,75	17,5	67,75
ТОВ “Ейкос”, Казахстан	12	17,5	13	9	17,5	69
ТОВ “Автошем”, Вірменія	11,25	16,25	14	8,25	16,25	66

Джерело: розроблено автором

Отже, можна зробити висновок, що по кількості набраних балів не всім представленим клієнтам можна дати позитивну рекомендацію для роботи з компанією “ПРЕМІОРІ”, а тому для таких покупців необхідно встановити ліміт за сумою дебіторського кредиту та зменшити відстрочення платежу. Найбільш надійним контрагентом виявилася компанія ТОВ “Ласерта”, яка знаходиться на території Росії.

Наступним кроком буде розрахувати максимально допустимий кредитний ліміт по кожному клієнту. Для цього використаємо формулу:

$$\text{Ліміт ДЗ} = \text{СО} / K_{об}, \quad (3.2)$$

де СО – середньомісячний об’єм продажів клієнту;

$K_{об}$ – коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості.

Визначимо коефіцієнт оборотності за місяць (30 днів) за формулою:

$$K_{об} = 30 \text{ днів} / \text{ПО}, \quad (3.3)$$

де ПО – період оборотності дебіторської заборгованості (термін відстрочки платежу).

Розрахуємо кредитний ліміт для тих контрагентів, яким, виходячи з рейтингу представленому у таблиці 3.4., необхідно встановити ліміт на величину розміру дебіторської заборгованості: ТОВ “Profi”, ТОВ “Ваксі-Трейд”, ТОВ “Ейкос”, ТОВ “Автошем” (табл. 3.5.).

Таблиця 3.5.

Кредитний ліміт для клієнтів ТОВ “ПРЕМІОРИ”

<i>Клієнти</i>	<i>Рейтинг</i>	<i>Середньомісячний об'єм продажів, тис. грн.</i>	<i>Відстрочка платежу, днів</i>	<i>Коефіцієнт оборотності ДЗ за місяць</i>	<i>Ліміт ДЗ, тис. грн.</i>
ТОВ “Proff”, Польща	74	5416	60	0,5	10832
ТОВ “Ейкос”, Казахстан	69	3333	45	0,67	5000
ТОВ “Ваксі- Трейд”, Білорусь	67,75	3750	35	0,86	4375
ТОВ “Автошем”, Вірменія	66	2500	20	1,5	1667
Усього		14999			21873

Джерело: розроблено автором

З даної таблиці випливає, що якщо у дебітора є заборгованість, і він хоче придбати ще товарів (послуг), то відвантаження повинно бути в сумі, що не перевищує різницю між встановленим лімітом і сумою заборгованості.

Ще одним дієвим інструментом для уникнення ризику несплати дебіторської заборгованості є використання акредитиву як форми розрахунку за контрактом.

Для компанії “ПРЕМІОРИ” було запропоновано використання замість авансового платежу експортного безвідкличного підтвердженого з покриттям акредитиву при розрахунках експортних операцій.

Безвідкличний акредитив не може бути відкликаний протягом установленого терміну або змінений без згоди на те експортера, на користь якого він відкритий. Такий акредитив надає бенефіціару високу ступінь впевненості, що його поставки або послуги будуть оплачені, як тільки він виконає умови акредитива.

Підтверджений акредитив – це акредитив, за яким банк-емітент звертається з проханням до іншого банку взяти безпосередню участь в операції, шляхом надання свого власного зобов'язання до зобов'язання банку-емітента. У цьому випадку, підтверджуючий банк додатково бере на себе зобов'язання (щодо оплати товару або послуг продавця в межах

акредитива), що є аналогічними зобов'язанням банку-емітента (солідарна відповідальність). Таким чином, на користь бенефіціара виставляється два зобов'язання – банку-емітента і підтверджуючого банку [20].

Покритий акредитив – це акредитив при відкритті якого банк-емітент попередньо надає в розпорядження виконуючого банку валютні кошти (покриття), що належить імпортеру, на суму акредитива на термін дії зобов'язань банку емітента з умовою можливості їх використання для платежів за акредитивом.

Безвідкличний підтверджений акредитив використовується при проведенні торгових операцій з країною, де спостерігається нестабільна політична чи економічна ситуація, задля додаткової безпеки законного і обов'язкового здійснення розрахунків, від відомого банку у власній країні [3].

Таким чином, інтереси постачальника найкраще захищаються підтвердженням безвідкличним акредитивом, що є твердим платіжним зобов'язанням як банку-емітента, так і підтверджуючого банку.

Далі потрібно розрахувати вартість надання акредитиву комерційними банками. Кінцева вартість, яку клієнт сплачує за використання акредитиву, залежить від умов контракту, та тарифів банків, які обслуговують ці документарні операції.

Для здійснення процедури акредитиву експортеру, тобто компанії “ПРЕМІОРИ”, потрібно вибрати виконуючий банк, авізуючий банк та підтверджуючий банк (може бути виконуючим банком).

Одним із головних контрагентів компанії, який має невисокий рейтинг надійності, являється вірменська компанія ТОВ “Автошем”. Підприємство поставляє близько 36 тис. штук продукції даному клієнту. Одна поставка складає приблизно 1200 штук. Ціна однієї шини – 32,1 дол. США.

Отже, підприємству необхідно укласти зовнішньоекономічний контракт із вірменським контрагентом, який передбачає платіж за допомогою

експортного безвідкличного підтвердженого з покриттям акредитива на суму 38520 дол. США (1200 шт.*32,1 дол. США).

Було проведено порівняльний аналіз пропозицій на роль виконуючого та підтверджуючого банку таких фінансово-кредитних установ: ПАТ АБ «Укргазбанк», АТ «Альфа-Банк», АТ "ПУМБ", АТ "ПроКредит Банк", які надають послуги експортного акредитиву, щоб обрати найбільш вигідну і розрахувати вартість послуг фінансово-кредитної установи для реалізації проекту компанії «ПРЕМІОР».

Вартість комісійних платежів за обслуговування експортного акредитиву включає: комісія за авізування, комісія за підтвердження, комісія за перевірку документів. У нашому випадку виконуючий банк буде виконувати роль авізуючого та підтверджуючого банку (тобто банк додає підтвердження до акредитиву, який відкритий банком-емітентом).

Таблиця 3.6.

Тарифи для експортних акредитивів ПАТ АБ «Укргазбанк»

Назва операції	Тариф
Авізування акредитиву	0,15% від суми акредитива (мін. 50 дол. США, макс. 500 дол. США)
Підтвердження акредитива з покриттям	0,2% від суми акредитиву (мін. 100 дол. США)
Перевірка документів, що надані для одержання платежу по акредитиву	0,2% від суми акредитиву (мін. 75 дол. США, макс. 1500 дол. США)

Джерело: розроблено автором

Загальна сума комісійних платежів для ПАТ АБ «Укргазбанк» (табл. 3.6.):

$$КП = 0,0015 \times 38520 + 0,002 \times 38520 + 0,002 \times 38520 = 211,86 \text{ дол. США}$$

Таблиця 3.7.

Тарифи для експортних акредитивів АТ «Альфа-Банк»

Назва операції	Тариф
Авізування акредитиву	0,2% від суми акредитиву (мін. 20 дол. США, макс. 200 дол. США)
Підтвердження акредитива з покриттям	0,2% від суми акредитиву (мін. 20 дол. США, макс. 200 дол. США)
Перевірка документів, що надані для одержання платежу по акредитиву	0,2% від суми акредитиву (мін. 20 дол. США, макс. 400 дол. США)

Джерело: розроблено автором

Загальна сума комісійних платежів для АТ «Альфа-Банк» (табл. 3.7.):

$$\text{КП} = 0,002 \times 38520 + 0,002 \times 38520 + 0,002 \times 38520 = 231,12 \text{ дол. США}$$

Таблиця 3.8.

Тарифи для експортних акредитивів АТ "ПУМБ"

Назва операції	Тариф
Авізування акредитиву	0,1% від суми акредитиву (мін. 50 дол. США, макс. 500 дол. США)
Підтвердження акредитива з покриттям	0,3% від суми акредитиву (мін. 100 дол. США, макс. 1000 дол. США)
Перевірка документів, що надані для одержання платежу по акредитиву	0,2 % від суми акредитиву (мін. 75 дол. США, макс. 2000 дол. США)

Джерело: розроблено автором

Загальна сума комісійних платежів для АТ "ПУМБ" (табл. 3.8.):

$$\text{КП} = 0,001 \times 38520 + 0,003 \times 38520 + 0,002 \times 38520 = 231,12 \text{ дол. США}$$

Таблиця 3.9.

Тарифи для експортних акредитивів АТ "ПроКредит Банк"

Назва операції	Тариф
Авізування акредитиву	0,1% від суми акредитиву (мін. 20 дол. США, макс. 200 дол. США)
Підтвердження акредитива з покриттям	0,5% від суми акредитиву (мін. 275 дол. США)
Перевірка документів, що надані для одержання платежу по акредитиву	0,15% від суми акредитиву (мін. 20 дол. США, макс. 200 дол. США)

Джерело: розроблено автором

Загальна сума комісійних платежів для АТ "ПроКредит Банк" (табл. 3.9.):

$$\text{КП} = 0,001 \times 38520 + 0,005 \times 38520 + 0,0015 \times 38520 = 288,9 \text{ дол. США}$$

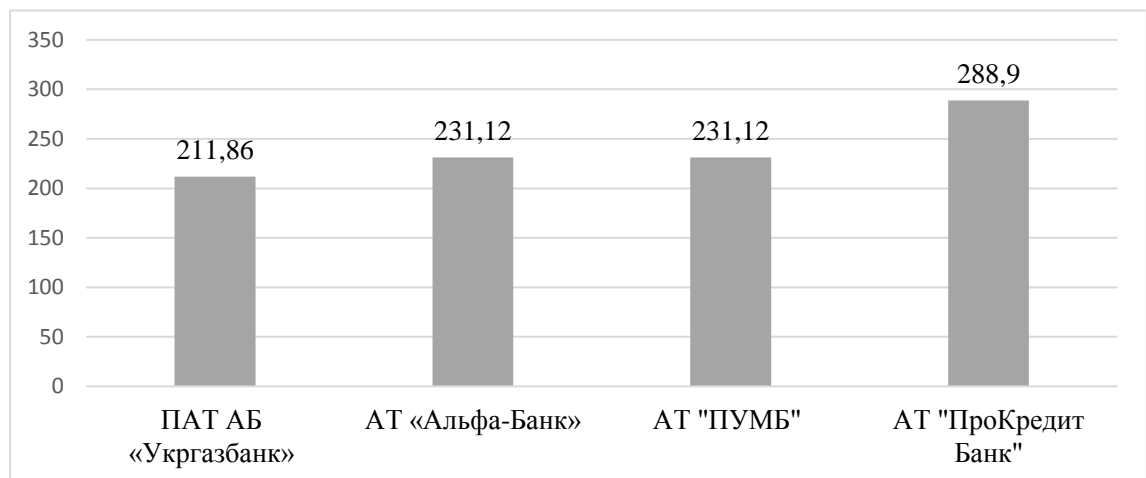


Рис. 3.3. Сума комісійних платежів за обслуговування акредитиву

Джерело: розроблено автором

На рис. 3.3. наведено порівняння загальної вартості за обслуговування акредитиву чотирьох комерційних банків, які були досліджені у даній роботі.

Отже, найвигіднішим варіантом для підприємства є пропозиція ПАТ АБ «Укргазбанк» (211,86 дол. США).

Для мінімізації валютного ризику було запропоновано метод хеджування за допомогою форвардного контракту, застосування валютних застережень та поділ валютного ризику. Поділ валютного ризику є вигідним для компанії лише у разі, якщо вона являється імпортером продукції, тому даний метод не буде використовуватись для управління ризиками досліджуваного підприємства.

Найефективнішим механізмом мінімізації валютного ризику є хеджування. Основною метою даного методу страхування валютних ризиків є збереження доходу незалежно від валютних коливань завдяки фіксуванню обумовленого валютного курсу в момент укладення угоди.

Для мінімізації валютних ризиків ТОВ «ПРЕМІОРИ» використаємо один із фінансових інструментів – форвардний контракт, який укладається на умовах, зручних для кожного конкретного клієнта. Сума угоди, її терміни, валютна пара – є для кожного клієнта індивідуальними, і визначаються у результаті домовленостей клієнта з банком. Тому форвардна угода, на відміну від ф'ючерсу, не є стандартною, що визначає її низьку ліквідність на вторинному ринку. Форвард є обов'язковим до виконання сторонами угоди.

Форвардна операція – це валютна операція купівлі або продажу іноземної валюти за курсом, встановленим на день укладення договору, з гарантованим отриманням валюти в обумовлений день (в термін від 3 до 365 днів). При цьому банк за власні кошти купує або продає всю суму валюти в день підписання форвардного договору, а від клієнта вимагається розмістити тільки мінімальну суму гривневого покриття в розмірі 10-20% від суми угоди (залежить від терміну операції).

Укладення форвардних договорів забезпечує клієнтові повний захист від курсових коливань на майбутні періоди, а також індивідуальний курс для

кожної угоди. Крім того, для експортера курс продажу валюти відомий заздалегідь – за 3-365 днів до дати надходження валютної виручки або купівлі валюти [14].

Найбільші обсяги своєї продукції підприємство “ПРЕМІОРІ” постачає на ринок Росії (165 тис. шт. за рік). Середньомісячний об’єм продажів складає приблизно 14 тис. штук. Ціна однієї шини – 32 дол. США. Таким чином, експортер, тобто “ПРЕМІОРІ”, може продати свою майбутню валютну виручку (448 000 дол. США) банку по курсу 1 USD = 28,3 UAH на один місяць, використавши форвард, як інструмент хеджування. Банк встановлює для себе премію в розмірі 2%, з урахуванням якої буде визначатися курс форвардної угоди:

$$448\,000 \times 0,02 = 8960 \text{ дол. США або } 8960 \times 28,3 = 253\,568 \text{ грн.}$$

Таким чином, компанія зафіксувала вартість угоди:

$$(448\,000 \times 28,3) - 253\,568 = 12\,424\,832 \text{ грн.}$$

$$\text{по курсу 1 дол. США} = 12\,424\,832 / 448\,000 = 27,734 \text{ грн.}$$

Отже, за допомогою використання форвардного контракту компанія “ПРЕМІОРІ” в майбутньому зможе мінімізувати свої валютні ризики при підписанні зовнішньоторговельних контрактів у іноземних валютах.

Щоб повністю мінімізувати валютні ризики недостатньо використання лише фінансових інструментів, тому потрібно застосовувати комбіновану стратегію управління ризиками. Для цього застосуємо механізм валютних застережень при укладанні зовнішньоторговельного контракту.

Для компанії “ПРЕМІОРІ” рекомендовано застосувати застереження про перегляд контрактної ціни, яке передбачає, що при зміні курсу валюти ціни товару, що виходить за встановлені сторонами межі коливань, експортер має право вимагати зміни контрактної ціни по незакінченим поставкам.

Текст такого застереження виглядає наступним чином: «Ціна товару і платіж встановлюються в доларах США. Якщо курс долара знизиться більш ніж на три відсотки в порівнянні з котируванням на день укладання контракту, то продавець має право вимагати перегляду цін по незакінченим

поставкам. У разі недосягнення домовленості продавець має право відмовитися від подальших поставок без будь-якої компенсації імпортеру.» [56].

Ризик невиконання термінів поставки рекомендовано ліквідувати, заявивши про наявність форс-мажорних обставин, які перешкоджають виконанню договору в узгоджений термін.

Як правило, подібні застереження про форс-мажорі передбачають спеціальний порядок заяви і підтвердження форс-мажорних обставин.

Якщо в договорі немає застереження про форс-мажорні обставини, потрібно ознайомитися з правом, застосовуваним до договору.

Якщо договір регулюється правом України, необхідно аналізувати кожен індивідуальну ситуацію на підставі частини 1 статті 617 Цивільного кодексу України. Згідно з цим документом особа, яка порушила зобов'язання, звільняється від відповідальності за порушення зобов'язання, якщо вона доведе, що це порушення сталося внаслідок випадку або непереборної сили.

Згідно з українським законодавством, необхідно довести, що виникла обставина:

- Непередбачувано;
- Надзвичайно;
- Невідворотно;
- Об'єктивно унеможливило виконання ваших зобов'язань.

Відповідно до недавно прийнятого закону про запобігання виникненню та поширенню COVID-19, карантин був внесений до переліку форс-мажорних обставин, які підтверджуються Торгово-промисловою палатою України та уповноваженими їй регіональними торгово-промисловими палатами (список міститься у статті 141 Закону України «Про торгово-промислові палати в Україні»).

Щоб отримати сертифікат, необхідно довести наявність форс-мажорних обставин і причинно-наслідковий зв'язок між такими обставинами і неможливістю виконувати ваші обов'язки за договором.

Доказом тому можуть бути документи, а також інші повідомлення (в будь-якому форматі) державних органів, органів місцевого самоврядування, підприємств-посередників (експедиторів, перевізників), які підтверджують факт форс-мажорних обставин (про введення карантину, надзвичайної ситуації, затримках на кордоні, різні обмеження і так далі) [40].

Якщо для підтвердження форс-мажору договір не вимагає надання сертифікату, виданого Торгово-промисловою палатою України, ті ж документи і листи державних органів можуть самі по собі служити доказом наявності форс-мажорних обставин. Однак, подібний сертифікат в будь-якому випадку буде більш вагомим доказом форс-мажору.

Крім того, вкрай важливо стежити за зміною обставин, щоб зафіксувати момент закінчення форс-мажору, а також бути готовими довести, що підприємство робило всі можливі заходи для уникнення або зменшення впливу форс-мажору на виконання контрактних зобов'язань.

Таким чином, застосування запропонованого механізму управління ризиками на підприємстві дозволить знизити рівень потенційних ризиків, а також зменшити невизначеність діяльності компанії. Крім того, основною спрямованістю механізму управління ризиками є оперативне виявлення і реагування на виникаючі сигнали ризику.

3.3. Економічне обґрунтування доцільності реалізації запропонованих заходів

Обґрунтуванням необхідності впровадження системи ризик-менеджменту в бізнесі являється доказ того факту, що результати функціонування системи управління ризиками впливають на діяльність компанії в цілому. Звідси доволі часто перед компанією встає питання оцінки ефективності впровадженої системи ризик-менеджменту.

Розрахуємо ефективність реалізації запропонованих пропозицій щодо впровадження системи управління ризиками на підприємстві “ПРЕМІОРИ”. Використаємо для цього підхід, заснований на визначенні чистої теперішньої вартості. Застосування цього критерію, як правило, використовується для оцінки економічних вигод від покращення власної безпеки, тоді різні варіанти заходів з управління ризиками оцінюються за тим же принципом, як і інвестиційні проекти.

У поточному році компанія планувала реалізувати експортну продукцію на суму 1 млрд. грн. Кризова ситуація у світі призвела до певних ризиків, які знижують ймовірність підприємства отримати максимальний прибуток згідно з планом. Тому за допомогою експертного методу оцінимо несистематичні ризики, тобто на які можна вплинути, які супроводжуватимуть здійснення експортних операцій підприємством під час пандемії з урахуванням впровадженої системи управління ризиками та без неї (табл. 3.10.). В експертну комісію входитиме генеральний директор підприємства (ГД), дирекція внутрішнього контролю (ДК) та служба внутрішнього аудиту (СА).

Таблиця 3.10.

Експертна оцінка несистематичних ризиків

Вид ризику	Ваговий коефіцієнт (K)	Оцінка ризику при відсутності СУР (P)				Контрольні заходи	Оцінка ризику при використанні СУР (P*)			
		ГД	ДК	СА	СЗ		ГД	ДК	СА	СЗ
Ризик несплати за відвантажену продукцію	0,3	6	7	5	6	Лімітування	4	5	3	4
						Зміна форми розрахунку				
Валютний ризик	0,3	5	4	7	5	Хеджування	3	2	4	3
						Валютне застереження				
Ризик невиконання термінів поставки	0,4	8	9	6	8	Отримання сертифікату про форс-мажорні обставини	5	6	4	5
Загальний ризик	1	19				-	12			

Джерело: розроблено автором

Розрахуємо значення початкового та кінцевого ризику компанії використовуючи формули (1.2) та (1.3):

$$P = 0,3 \times 6 + 0,3 \times 5 + 0,4 \times 8 = 6,5$$

$$P^* = 0,3 \times 4 + 0,3 \times 3 + 0,4 \times 5 = 4,1$$

Наступним етапом буде оцінка систематичних ризиків експортної діяльності підприємства, які не піддаються управлінню зі сторони компанії (табл. 3.11.).

Таблиця 3.11.

Експертна оцінка систематичних ризиків

Вид ризику	Ваговий коефіцієнт ($K_{суст}$)	Оцінка ризику				$P_{суст}$
		ГД	ДК	СА	СЗ	
Зниження платоспроможності населення	0,15	5	6	4	5	0,75
Збільшення податків	0,1	2	5	1	3	0,27
Підвищення інфляції	0,15	6	8	5	6	0,95
Зниження об'ємів інвестицій	0,1	4	2	6	4	0,4
Зміна транспортних тарифів	0,1	3	2	4	3	0,3
Зміна цін на топливно-енергетичні ресурси	0,1	4	6	5	5	0,5
Зростання цін на сировину	0,15	8	5	7	7	1
Зниження цін конкурентами	0,15	5	8	6	6	0,95
Загальний ризик	1	39				5,12

Джерело: розроблено автором

Далі розраховуємо загальний ризик для компанії, який складається із суми несистематичного та систематичного ризику, використовуючи формули (1.4) та (1.5):

$$r = 0,5 \times 6,5 + 0,5 \times 5,12 = 5,81$$

$$r^* = 0,5 \times 4,1 + 0,5 \times 5,12 = 4,61$$

Наступним кроком буде розрахунок чистої теперішньої вартості впроваджених заходів NPV. Для цього потрібно спочатку визначити ставку дисконтування, яка складається з таких значень: R_f – безризикова ставка доходу, β – коефіцієнт, який визначає зміни ціни на акції компанії у порівнянні зі змінами цін на акції по всім компаніям даного сегменту ринку – коефіцієнт ризику, $(R_m - R_f)$ – премія за ризик.

Коефіцієнт β розрахуємо, користуючись формулами (1.8) і (1.9):

$$\beta = 5,81/(100 + 1) = 1,0581$$

$$\beta^* = 4,61/(100 + 1) = 1,0461$$

Для розрахунку безризикової ставки доходу використаємо формулу:

$$R_f = \left[\frac{(1+r_n)}{(1+i)} - 1 \right] \times (1 - \Pi_{\text{пр}}), \quad (3.4)$$

де r_n – номінальна ставка відсотка (індикативна ставка НБУ – 8,37%);

i – рівень інфляції за прогнозований період (5,9%);

$\Pi_{\text{пр}}$ – податок на прибуток (18%).

$$R_f = \left[\frac{(1+0,0837)}{(1+0,059)} - 1 \right] \times (1 - 0,18) = 0,0191$$

Для оцінки ризику неповернення інвестицій використаємо метод експертних оцінок. Рівень ризику поділяємо в залежності від економічної ситуації від низького до кризового, кризового з урахуванням дефолтних ризиків. Кожному з рівнів ризиків присвоюється кількість балів по десятибальній шкалі. При цьому розглядалась ситуація, що при прийнятому терміні інвестування в 6 місяців існує ймовірність недоодержання доходу. Тоді кожній бальній оцінці ставиться у відповідність певна ймовірність недоодержання доходу. При цьому враховувалась міжнародна банківська практика, що максимально прийнятна ймовірність недоодержання доходу не може перевищувати 50%. Ймовірна величина премії за ризик неповернення інвестицій, яка має забезпечити середньо-ймовірну беззбитковість, розраховувалась шляхом моделювання різних сценаріїв реалізації інвестиційного проекту методом Монте-Карло з урахуванням різних сценаріїв недоодержання доходу [8].

Отримані результати наведені в таблиці 3.12. В подальших розрахунках використовувались середні значення премії за ризик неповернення.

Таблиця 3.12.

Визначення премії за ризики

<i>Рівень ризику</i>	<i>Експертна бальна оцінка</i>	<i>Оцінка ймовірності недоодержання доходу, %</i>	<i>Ймовірне значення премії за ризик, %</i>	<i>Середнє значення, %</i>
Низький	0,5	1	0,2	0,62
	1	5	1,03	
Середній	2	10	2,14	2,73
	3	15	3,32	
Високий	4	20	4,56	5,24
	5	25	5,92	
Кризовий	6	30	7,39	8,19
	7	35	9	
Кризовий (дефолт)	8	40	10,75	12,77
	9	45	12,7	
	10	50	14,87	

Джерело: розроблено автором

Оцінимо ризик продовження пандемії COVID-19, як кризовий (дефолтний), отже, премія за ризик становитиме 12,77%.

Розрахуємо ставку дисконтування за формулою (1.7):

$$d = 0,0191 + 1,0581 \times 0,1277 = 0,1542$$

$$d^* = 0,0191 + 1,0461 \times 0,1277 = 0,1527$$

Компанія “ПРЕМІОПІ” для вдосконалення процесу управління ризиками може інвестувати в провадження запропонованих заходів 5 млн. грн.

Очікувані доходи (CF_t) за 6 місяців складе:

1 місяць – 1 млн. грн.;

2 місяць – 1,5 млн. грн.;

3 місяць – 2 млн. грн.;

4 місяць – 2,5 млн. грн.;

5 місяць – 3 млн. грн.;

6 місяць – 3.5 млн. грн.

Проведемо розрахунок двох чистих теперішніх вартостей з врахуванням і без врахування СУР, користуючись формулами (1.6) та (1.10).

Результати розрахунків NPV без врахування СУР наведено в таблиці 3.13.

Таблиця 3.13.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу без врахування СУР

t	I	CF_t	$K_{\text{диск}} (1+d)^t$	Чисті дискон. надход	NPV
0	-5 000 000				
1		1 000 000	1,15	866 401	
2		1 500 000	1,33	1 125 976	
3		2 000 000	1,54	1 300 729	
4		2 500 000	1,77	1 408 691	
5		3 000 000	2,05	1 464 589	
6		3 500 000	2,36	1 480 409	
Σ				7 646 795	2 646 795

Джерело: розроблено автором

В таблиці 3.14. наведено результати розрахунків NPV з врахуванням СУР.

Таблиця 3.14.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу з врахування СУР

t	I	CF_t	$K_{\text{диск}} (1+d^*)^t$	Чисті дискон. надход	NPV^*
0	-5 000 000				
1		1 000 000	1,15	867 528	
2		1 500 000	1,33	1 128 908	
3		2 000 000	1,53	1 305 813	
4		2 500 000	1,77	1 416 038	
5		3 000 000	2,04	1 474 144	
6		3 500 000	2,35	1 492 005	
Σ				7 684 436	2 684 436

Джерело: розроблено автором

Знайдемо ефективність впровадження запропонованої системи управління ризиками, використовуючи формулу (1.11):

$$СУР_{\text{ефект}} = 2\,684\,436 - 2\,646\,795 = 37\,641 \text{ грн.}$$

Отриманий показник має позитивне значення, що свідчить про ефективність реалізації запропонованих заходів.

Висновки до розділу 3

Удосконалення системи управління ризиками за допомогою їх виявлення, своєчасної оцінки, аналізу, моніторингу та заходів щодо мінімізації покращує результати діяльності компанії та знижує рівень виникнення і обсяг можливих збитків на підприємстві.

Створення ефективної системи управління ризиками має включати в себе впровадження методичного та інформаційного супроводу управління ризиками, а також необхідна наявність працівників на підприємстві, які володіють спеціальними знаннями і вміннями.

Для побудови ефективної системи управління ризиками було запропоновано такі заходи:

- запровадження посади ризик-менеджера (координатора);
- покладення обов'язків з контролю на Дирекцію внутрішнього контролю;
- встановлення зв'язків між підрозділами.

Було створено універсальний інструмент управління ризиками для кожного структурного підрозділу компанії, який передбачає створення єдиної бази даних про ризики підприємства і системи ключових індикаторів.

Елементи даного механізму включають в себе блок ідентифікації ризиків, блок перетворення ризиків, блок контролю.

Блок ідентифікації ризиків передбачає визначення інтегрального показника для кожної ризикової ситуації, який складається з ймовірності настання ризикової події, величини очікуваних втрат, меж керованості ризиків.

Блок перетворення ризиків має на увазі створення програми всіма учасниками системи управління ризиками. Програма містить перелік заходів мінімізації ймовірних ризиків та фінансовий план із затвердженим бюджетом для кожного заходу.

Блок контролю характеризується визначенням ефективності запропонованих заходів.

У даній роботі була проаналізована ризикова подія для здійснення експортних операцій підприємством – подальший розвиток критичної епідеміологічної ситуації у світі, яка включає ризик неповернення дебіторської заборгованості, валютний ризик та ризик закриття кордонів, який може призвести до невиконання термінів поставки товару. Був визначений рівень інтегрального показника для кожного ризику.

Автором запропоновано на основі досліджень, представлених у теоретичному розділі, перелік заходів для мінімізації цих ризиків та економічне їх обґрунтування.

Використовуючи підхід, заснований на визначенні чистої теперішньої вартості, проаналізовано ефективність впровадження заходів з удосконалення процесу управління ризиками на підприємстві, який свідчить про ефективність реалізації запропонованих заходів.

ВИСНОВКИ

Проблема ризиків стала однією з основних проблем розвитку як міжнародного, так і національного бізнесу. Велика увага приділяється цій проблемі на всіх етапах підприємницької справи, і на всіх рівнях управління зовнішньоекономічною діяльністю.

Ця проблема в сучасних кризових умовах на шляху міжнародних відносин стоїть дуже гостро. До традиційних ризиків додаються такі ризики, як нестабільний стан економіки і закриття кордонів, що призводить до певних негативних наслідків при здійсненні ЗЕД підприємством.

Аналізуючи систему управління ризиками в ТОВ “ПРЕМІОРИ” слід відзначити те, що система підприємства є злагоджено відпрацьованою та досить успішно використовуються певні інструменти по зниженню і уникненню ризику. Але є і певні недоліки у ризик-менеджменті компанії: відсутність координації, дублювання зон ризиків, неузгодженість інформації, неповне відображення ситуації через ізолюваність деяких учасників СУР.

Підприємство недостатньо приділяє увагу ризику ліквідності, організація має високу схильність до зміни зовнішніх чинників - зміна кон'юнктури ринку, зміна політичної ситуації. Також існує високий вплив ризику зниження обсягу реалізації продукції через закриття кордонів та зупинку співпраці з деякими контрагентами.

Найбільший вплив під час даної кризової ситуації у світі на результати функціонування підприємства ТОВ “ПРЕМІОРИ” здійснюють такі ризики:

- ризик невиконання контрагентами своїх зобов'язань по платежах, що може викликати серйозні фінансові труднощі у підприємства і знизить його ділову репутацію;
- валютний ризик (ризик збитків внаслідок падіння купівельної спроможності валюти за період від підписання договору до його виконання);
- закриття кордонів, який може призвести до невиконання плану поставок.

На основі проведених досліджень отримані наступні результати:

- розглянуті теоретичні основи системи управління ризиками
- розглянуті та проаналізовані ризики зовнішньоекономічної діяльності ТОВ “ПРЕМІОРІ”;
- досліджено існуючу систему управління ризиками на даному підприємстві;
- розроблені заходи з удосконалення процесу управління ризиками при здійсненні експортних операцій ТОВ “ПРЕМІОРІ” та визначена їх ефективність.

У сукупності реалізація запропонованих заходів призведе до зниження ступеня впливу ризиків, покращення результатів діяльності та ТОВ “ПРЕМІОРІ” перейде з групи підприємств з катастрофічним ризиком в групу підприємств з низьким ступенем ризику.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балабанов И.Т. Риск-менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 1996. 192 с.
2. Боронос В.Г., Плікус І.Й. Фінансова санація і банкрутство підприємств: конспект лекцій. Суми: Сумський державний університет, 2013. 103 с.
3. Вернюк Н. О., Клименко Л. В., Новак І. М. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Уман. нац. ун-т садівництва. Умань: Сочінський [вид.], 2012. 322 с.
4. Виклики і ризики розгортання кризових процесів в Україні та напрями економічної політики їх запобігання / за ред. В. Юрчишин. Київ: Заповіт, 2017. 156 с.
5. Вишняков Я.Д., Колосов А.В., Шемякин В.Л. Оценка и анализ финансовых рисков предприятия в условиях враждебной окружающей среды бизнеса. *Менеджмент в России и за рубежом*. 2007. №3. С. 106-110.
6. Вітлінський В.В., Верченко П.І. Аналіз, моделювання та управління економічним ризиком: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. — К.: КНЕУ, 2000. 292 с.
7. Внешнеэкономическая деятельность предприятия. Основы: учеб. для вузов / под ред. проф. Л.Е. Стровского. – М. : Закон и право, ЮНИТИ, 2006. 408 с.
8. Воронін В.О., Костик А.В., Лянце Е.В., Павлиш Л.І. Оцінка вартості компанії в умовах економічної невизначеності. *Янус-Нерухомість*. № 14. 2009. С. 8-9.
9. Гранатуров В.М., Шевчук О.Б. Ризики підприємницької діяльності: Проблеми аналізу. – К.: Зв'язок, 2000. 152 с.
10. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання: навчальний посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. 312 с.
11. Данов А.А. Классификация рисков. *Вестник ТГУ*. 2008. Вып.4. №10. С. 44–49

12. Дегтярева О. И. Управление рисками в международном бизнесе: учебн. пособ. – М.: МГИМО–Университет МИД России, 2006. 272 с.
13. Демидов С.Р., Годин А.А. Банковские риски и методы управления ими: монография. - М.: 2009. 190 с.
14. Дергачова В.В., Голюк В.Я. Міжнародні кредитно-розрахункові і валютні операції: Конспект лекцій: навч. посіб. для студ. Спеціальності 073 “Менеджмент”, спеціалізації “Менеджмент міжнародного бізнесу”. Київ: КПІ ім. Сікорського, Вид-во “Політехніка” 2018. 132 с.
15. Дідківський М.І. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства Навчальний посібник / К.: Знання, 2006. 462 с.
16. Домашенко Д.В., Финогенова Ю.Ю. Управление рисками в условиях финансовой нестабильности: научное издание. - М.: Магистр, 2010. 401 с.
17. Дорман В.Н., Соколова О.С. Хеджирование как перспективный инструмент управления рыночными рисками. Финансы и кредит. 2007. № 41. 281 с.
18. Заха Д., Мовчан В., Кравчук В., Кірхнер Р., Полушкін Г. Економічний вплив пандемії Covid-19 на Україну. Берлін/Київ: Berlin Economics, 2020. 21 с. URL: https://rpr.org.ua/wp-content/uploads/2020/05/GET_UKR_PS_01_2020_ua.pdf (дата звернення: 22.09.2020).
19. Зимина Л.Ю., Перфильева В.М. Платежеспособность и ликвидность как элементы анализа финансового состояния предприятия. *Проблемы экономики и менеджмента*. 2016. Вып.3. №12 (64). С. 27–29.
20. Івасів Б.С., Прийдун Л.М., Рудан В.Я. Міжнародні розрахунки та валютні операції: навч. посіб. Тернопіль: Вектор, 2013. 572 с.
21. Качалов Р.М. Управление хозяйственным риском. – М.: Наука, 2002. 192 с.
22. Клейнер Г. Риски промышленных предприятий. *Российский экономический журнал*. 1994. № 5. С.85-92.

23. Ковалевська А.В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством». Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140с.
24. Козик В.В., Панкова Л.А., Карп'як Я.С., Григор'єв О.Ю., Босак А.О. Зовнішньоекономічні операції і контракти: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. 608 с.
25. Колосов А., Михайлова П. Что такое риски. *Финансы России*. 2001. №3.
26. Коршунова Л.Н., Проданова Н.А. Оценка и анализ рисков: учебное пособие. Ростов н / Д.: Феникс, 2007.
27. Коць О. О. Класифікація ризиків промислового підприємства. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. 2006. № 554: Проблеми економіки та управління. С. 96–103.
28. Лапуста М. Г., Шаршукова И.В. Риски в предпринимательской деятельности. - М.: Финансы и статистика, 2000. 200 с.
29. Леонова В.В. Ризик у зовнішньоекономічній діяльності України у процесах інтегрування / Ризикологія в економіці та підприємництві. Збірник наукових праць за матеріалами міжнародної науковопрактичної конференції. – К.: КНЕУ, Академія ДПС України, 2001. 453 с.
30. Лукашов В.И. Риск-менеджмент и количественное измерение финансовых рисков в нефинансовых корпорациях. *Управление рисками*. 2005. № 5. С. 43–60.
31. Мамчин М.М., Мних О.Б., Паробецька І.М. Управління ризиками в логістиці; Конспект лекцій для студентів базового напрямку 0502 «Менеджмент» – Львів: Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2009.
32. Маханець Л. Л. Моделювання ризику в зовнішньоекономічній діяльності спеціальність: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: 08.03.02 / КНЕУ. - К., 2002. 21 с.
33. Машина Н.И. Экономический риск и методы его измерения: Учебн. пособие. Донецк: ООО «Юго-Восток, Лтд», 2004. 192 с.

34. Мельников А.В. Риск-менеджмент: стохастический анализ риска в экономике финансов и страхования – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Анкил, 2003. 159 с.
35. Офіційний сайт ТОВ “ІРЕМІОРІ”: веб-сайт. URL: <https://rosava.com> (дата звернення: 22.09.2020).
36. Паштова Л.Г. Риск-менеджмент на підприємстві. *Справочник экономиста*. 2003, № 5.
37. Платформа YouControl: веб-сайт. URL: <https://youcontrol.com.ua> (дата звернення: 22.09.2020).
38. Подольчак Н.Ю. Стратегічний менеджмент: Навч.-метод, посіб. Львів: видавництво Національного університету "Львівська політехніка", 2006. 224 с.
39. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга: учеб. пособие. – М. : Ось-89, 2007. 176 с.
40. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню коронавірусної хвороби (COVID-19): Закон України від 17 бер. 2020 р. № 530-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/530-20#Text> (дата звернення: 22.10.2020).
41. Про затвердження Положення про форму зовнішньоекономічних договорів (контрактів): наказ М-ва економічного розвитку і торгівлі від 8 лип. 2013 р. № 767.
42. Рожков И. М. Методика определения количественной величины риска. *Известия вузов*. 1999. № 9. С. 14-58.
43. Роик В. Профессиональные риски: оценка и управление. - М.: Анкил, 2004. 224 с.
44. Романов В.С. Понятие рисков и их классификация как основной элемент теории рисков. *Инвестиции в России*. 2000. № 12. С. 41-43.
45. Рум'янцев А.П., Рум'янцева Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2004. 377 с.

46. Савицкая, Г.Б. Анализ эффективности и рисков предпринимательской деятельности: методологические аспекты: монография. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. 272 с.
47. Старостіна А.О., Кравченко В.А. Ризик-менеджмент: теорія і практика: Навч. посіб. – К.: ІВЦ Видавництво "Політехніка", 2004. 200 с.
48. Стрельбіцька Н.Є. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в ЗЕД» для студентів галузі знань 0305 «Економіка і підприємництво» денної форми навчання, освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр». Тернопіль: ТНЕУ, 2010. 81 с.
49. Ступаков В.С., Токаренко Г.С. Риск-менеджмент: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2005. 288 с.
50. Тагирова Ш.А. Аудит в системе контроля внешнеэкономической деятельности организаций: автореф. дисс. на получение науч. степени канд. экон. наук. – Махачкала, 2009. 224 с.
51. Терещенко С. Контракт як джерело ризиків зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник податкової служби України*. № 42. 2002 р.
52. Токаренко Г.С. Методы оценки рисков. *Финансовый менеджмент*. 2006. №6. С. 129-143.
53. Тюріна Н.М. Карвацка Н.С. Зовнішньоекономічна діяльність підприємства. Навчальний посібник. – К.: «Центр учбової літератури», 2013. С. 302-315, 336-355.
54. Управление внешнеэкономическими рисками в условиях глобализации / В. И. Крамаренко, К. Н. Онищенко, Н. И. Твердохлебов; под общей ред. В. И. Крамаренко. Симферополь: ДИНАЙПИ, 2010. 354 с.
55. Управління зовнішньоекономічною діяльністю / за ред. проф. А.І. Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 1998. 448 с.
56. Філіпенко А.С, Мазуренко В.І., Сікора В.Д. та ін. Міжнародні валютно-кредитні відносини: Підручник/ за ред. А.С. Філіпенка. – К.: Либідь, 1997. С. 148-153.
57. Фурсов С.В. Оценка стратегических рисков в предпринимательской

деятельности в сфере производства. *Основы ЭУП*. 2012. Вып.2. №3 (3). С.41–47.

58. Хохлов Н.В. Управление риском: учебное пособие для вузов. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2001.

59. Чернова, Г.В., Кудрявцев А.А. Управление рисками: учеб. пособие. – М.: ТК Велби; Проспект, 2005. С. 22–38.

60. Шапкин, А.С., Шапкин В.А. Теория риска и моделирование рискованных ситуаций: учебник. – М.: Дашков и Ко, 2006. 880 с.

61. Шиманська Л.М. Модель управління ризиками у зовнішньоекономічній діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 10. С. 206-209.

ДОДАТКИ

Додаток А

Таблиця А.1. Види внутрішніх ризиків ТОВ “ПРЕМІОРІ”

<i>Групи ризиків</i>	<i>Види ризиків</i>	<i>Механізми управління ризиками (стандарти, регламенти та ін.)</i>
Економічні	Збільшення витрат	СТП 11.68-07 «Планування і контроль витрат» Договори поставки і переробки давальницької сировини Регламент взаємодії підприємств, що беруть участь у виробництві і реалізації шинної продукції за давальницькою схемою Наказ про цільове фінансування витрат, що не враховуються з метою оподаткування
	Зменшення виручки	
	Збитковість	
	Необґрунтовані тарифи	
Фінансові	Неповернення дебіторської заборгованості	Корпоративний кодекс ТОВ “ПРЕМІОРІ” Положення про порядок формування страхового запасу товарно-матеріальних цінностей ТОВ “ПРЕМІОРІ” Положення про порядок визначення розміру попередніх платежів за матеріальні цінності, роботи, послуги за укладеними договорами за участю ТОВ “ПРЕМІОРІ” СТП 11.80-04 «Порядок укладення договорів за участю ТОВ “ПРЕМІОРІ”» Положення про порядок залучення позикових коштів і випуску власних боргових зобов'язань
	Неефективне використання ресурсів	

Виробничі	Невиконання договорів (контрактів) поставки шин	СТП 11.52-05 «Аналіз контрактів (договорів)»
	Зрив виробництва і своєчасного постачання продукції споживачеві	«Методика аналізу ризиків по виробництву продукції» з розрахунком комплексної оцінки ризику (КОР)
	Відмови в процесі виготовлення: - у кінцевого споживача (рекламації) - у виробництві (брак продукції, відходи виробництва)	Для зниження ризиків на підприємстві є: - переліки обладнання, яке визначає виробничі потужності; - переліки страхового запасу; - необхідний страховий запас; - можливість альтернативного виробництва необхідних напівфабрикатів (кордів, гумових сумішей) на резервному обладнанні або на аналогічному обладнанні заводів, що входять до складу підприємства; - резервні (дублюючі) лінії електропостачання та трубопроводів теплопостачання; - страхові запаси сировини, можливості використання сировини з консигнаційних складів; - плани сертифікації продукції із зазначенням термінів та ін.
	Ризики масового повернення продукції споживачами Ризиковими ситуаціями є: - перебої в роботі комунальних служб; - відмова обладнання, яке визначає виробничі потужності; - нестача робочої сили; - перебої в забезпеченні сировиною і матеріалами; - стихійні лиха	
Технологічні	Зниження рівня відбору шин на комплектуючі заводи по силовій неоднорідності	СТП 11.31-07 «Управління специфікаціями на сировину і матеріали»
	Низькі показники відтворюваності технологічних процесів	СТП 11.18-07 «Вхідний контроль якості сировини і матеріалів»
	Низька якість сировини і матеріалів	СТП 11.70-08 «Оцінка виробників і постачальників сировини і матеріалів»
Юридично-правові	Порушення і невиконання договорів	СТП 11.80-04 «Порядок укладення договорів за участю ТОВ “ПРЕМІОРІ”» СТП 11.49-06 «Порядок укладення договорів з постачальниками сировини і матеріалів »
	Відсутність договірних відносин	Наказ «Про організацію укладення договорів»

Людський фактор	Несанкціоновані дії	Кодекс корпоративної культури Правила внутрішнього трудового розпорядку
	Недостатня компетентність	Колективний договір Наказ про комісії по трудових спрах
	Невиконання інструкцій	Положення про атестацію Карта процесу управління людськими ресурсами
	Нераціональне використання робочого часу	Положення про порядок звільнення Методика аналізу ризиків по виробництву продукції (СМЯ)
	Масовий невихід на роботу	СТП 11.09-04 «Підготовка персоналу»
Екологічні	Забруднення навколишнього середовища	Екологічні стандарти, нормативно-дозвільна документація
	Штрафи	Дотримання вимог стандартів підприємства системи екологічного менеджменту
	Понадлімітне водопостачання	Дотримання лімітів водокористування

Джерело: [35]